

BẢY THÓI QUEN CỦA NGƯỜI THÀNH ĐẠT CAO

TỪ TRONG RA NGOÀI

Mọi sự trên đời này không có gì thật tốt mà có thể tách rời cuộc sống đứng đắn

DAVID STARR JORDAN

Hơn hai mươi lăm năm làm việc với những người trong giới kinh doanh, đại học, hôn nhân và gia đình, tôi đã được tiếp xúc với nhiều cá nhân bề ngoài thành đạt đến mức lạ thường, nhưng bên trong đang vật lộn với một khát vọng thầm kín, một nhu cầu sâu xa được vừa ý mình, được thành đạt mà vẫn giữ được mối quan hệ lành mạnh đang phát triển với người khác.

Tôi nghĩ rằng một số vấn đề họ chia sẻ với tôi cũng quen thuộc với bạn.

Tôi đã đề ra các mục tiêu cho cuộc đời hoạt động của mình và đã đạt được những mục tiêu đó. Tôi đã có những thành công hết sức to lớn trong nghề nghiệp. Nhưng tôi phải trả giá bằng cuộc sống của bản thân và gia đình mình. Tôi không biết gì hơn về vợ con tôi. Tôi cũng không chắc đã biết được bản thân mình và cái gì đối với mình là quan trọng. Tôi đã tự hỏi: “Có đánh như thế không?”.

Tôi đã bắt đầu một đợt ăn kiêng mới, lần ăn kiêng thứ năm trong năm nay. Tôi biết thể trọng tôi đã vượt quá mức cho phép và tôi thực sự muốn thay đổi. Tôi đọc mọi thông tin mới, đề ra các mục tiêu, hạ quyết tâm thực hiện và tự nhủ là có thể làm được. Nhưng tôi không làm được. Sau vài tuần lễ, tôi xỉ hơi như quả bóng xẹp. Tôi đã không giữ được lời hứa với chính mình.

Tôi mở hết lớp này đến lớp khác huấn luyện phương pháp quản lý có hiệu quả. Tôi hy vọng rất nhiều ở những người làm công cho tôi và tôi tích cực gần gũi họ. Nhưng tôi không hề thấy trong họ mấy may sự trung thành đối với tôi. Tôi nghĩ rằng một ngày nào đó tôi ốm nằm nhà, thì họ sẽ giành phần lớn thời gian tán gẫu bên máy tính. Tại sao tôi không thể dạy họ có tính độc lập và có trách nhiệm, hoặc tại sao tôi không lại không tìm những người khác có những đức tính đó?

Đứa con trai vị thành niên của tôi bất trị và nghiện ma túy. Làm thế nào nó cũng không nghe lời tôi. Tôi có thể làm được gì đây?

Có quá nhiều việc phải làm và không bao giờ có đủ thời gian. Tôi cảm thấy bị thôi thúc và làm việc bận rộn suốt ngày, ngày nào cũng vậy, bảy ngày trong tuần. Tôi dự các cuộc hội thảo về quản lý thời gian và đã áp dụng thử có đến nửa tá hệ thống lập kế hoạch khác nhau, chúng cũng giúp tôi được phần nào, nhưng tôi vẫn không cảm thấy sống hạnh phúc, làm được việc và yên bình như mong muốn.

Tôi muốn dạy cho con cái tôi giá trị của lao động. Nhưng bảo chúng làm gì tôi cũng phải để mắt tới ... và lúc nào chúng cũng kêu ca. Mình làm lấy còn dễ hơn nhiều. Tại sao các con tôi lại không tự giác làm việc, phấn khởi, hồ hởi?

Tôi rất bận – thực sự là bận – Nhưng nhiều khi, tôi tự hỏi rốt cuộc những việc tôi đang làm có thay đổi được gì không. Tôi thực sự mong rằng cuộc đời tôi có ý nghĩa, rằng bằng cách này hay cách khác, sự vật có thay đổi vì tôi đã ở đây.

Thấy bạn bè và bà con mình đạt được thành công nào đó hoặc được thừa nhận, tôi mỉm cười, nhiệt thành chúc mừng họ, nhưng trong thâm tâm tôi héo hon mòn mỏi vì đau khổ. Tại sao tôi lại cảm thấy như vậy?

Tôi có một nhân cách mạnh mẽ. Tôi biết, tôi kiểm soát được hầu hết hậu quả của bất kỳ tác động qua lại nào. Tôi làm được như vậy phần lớn nhờ tác động vào những người khác để họ làm theo ý mình. Suy nghĩ về từng trường hợp, thực sự tôi cảm thấy ý kiến của mình thường là tốt nhất cho mọi người. Tôi luôn luôn tự hỏi người khác nghĩ gì về mình và về những ý kiến của mình.

Cuộc hôn nhân của chúng tôi thật tẻ nhạt. Chúng tôi không xung đột với nhau hoặc làm cái gì khác; chỉ là chúng tôi không yêu nhau. Chúng tôi đã bàn bạc với nhau, thử làm một số việc nhưng không thể nào nhen nhóm lại tình cảm đã có trước đây.

Đây là những vấn đề sâu kín, những vấn đề đau khổ, những vấn đề mà những tiếp cận hình thành vội vã không giải quyết được.

Mấy năm nay, vợ tôi Sandra và tôi đã vật lộn với nỗi lo lắng này. Một đứa con trai của chúng tôi đã gặp nhiều khó khăn ở nhà trường. Cháu học rất kém, các bài tập có hướng dẫn cháu cũng không làm được, nói chi đến làm tốt. Về mặt giao tiếp, cháu lúng túng khi có người lại gần. Về thể thao, cháu nhỏ con, gầy còm và không phối hợp được các động tác – thí dụ, cháu vung gậy đánh bóng chày trước khi quả bóng rơi xuống đất. Người ta cười chế nhạo cháu.

Sandra và tôi nóng lòng giúp cháu. Chúng tôi thấy rằng nếu “thành công” là quan trọng trong mọi lĩnh vực của cuộc sống thì nó là quan trọng nhất trong vai trò làm bố làm mẹ. Cho nên chúng tôi giữ gìn thái độ và tư cách đạo đức của mình để làm gương cho cháu và rèn dũa cháu. Chúng tôi thử nâng đỡ cháu bằng những thủ thuật tinh thần tích cực: “Nào, tiếp tục đi con! Con làm được mà. Bố mẹ biết con làm được. Cầm gậy cao hơn một tí, nhìn vào bóng. Đừng vung gậy trước khi bóng đến gần”. Và nếu cháu đánh khá hơn một tí, chúng tôi không tiếc lời khuyến khích cháu. “Tốt rồi, tiếp tục nữa đi, con!”.

Những đứa khác cười chúng tôi mắng chúng. “Để nó làm, buông lung nó ra, nó đang học mà!”. Thế là cậu con trai của chúng tôi khóc, khẳng khẳng bảo rằng nó chưa bao giờ làm được và không thích bóng chày.

Chúng tôi cho là không giúp cháu được nữa và thực sự lo lắng. Chúng tôi biết lòng tự trọng của cháu đã bị xúc phạm. Chúng tôi đã cố gắng động viên cháu, giúp đỡ cháu, tác động tích cực, nhưng sau những thất bại liên tiếp, chúng tôi đành bỏ cuộc và nhìn nhận vấn đề trên một bình diện khác.

Vào lúc ấy, tôi tham gia vào công việc phát triển của giới lãnh đạo với khách hàng trong cả nước. Trên cương vị này, tôi soạn thảo các chương trình hai tháng về chủ đề giao tiếp và nhận thức cho các thành viên. Chương trình Phát triển Điều hành của hãng IBM.

Trong khi nghiên cứu và chuẩn bị những bản thuyết trình này, tôi đặc biệt quan tâm đến vấn đề nhận thức được hình thành như thế nào, nó chi phối cách nhìn của chúng ta như thế nào và cách nhìn của chúng ta chi phối cách xử lý của chúng ta ra sao. Điều này dẫn tôi đến nghiên cứu lý thuyết về triển vọng và tiên đoán sự tự hoàn thiện hay “hiệu ứng Pygmalion” và hiểu được nhận thức thâm nhập vào chúng ta sâu sắc ra sao. Nó dạy tôi rằng chúng ta phải nhìn vào ống kính qua đó chúng ta nhìn cuộc đời như chúng ta nhìn cuộc đời, rằng chúng ta hiểu cuộc đời ra sao thì bản thân ống kính sẽ tạo hình như vậy.

Khi Sandra và tôi trao đổi về các khái niệm mà tôi đã giảng ở IBM và về hoàn cảnh của chúng tôi, chúng tôi bắt đầu nhận ra rằng những gì chúng tôi làm để giúp con trai chúng tôi đều không hòa hợp với cách chúng tôi *nhìn* cháu. Khi xem xét một cách trung thực những cảm nhận sâu kín nhất của mình, chúng tôi thấy rằng nhận thức của chúng tôi về cháu là cơ bản cháu không có khả năng, làm thế nào đi nữa thì cháu cũng vẫn “chậm tiến”. Chúng tôi cố rèn luyện thái độ đạo đức mảy cũng không quan trọng, mọi cố gắng của chúng tôi đều vô hiệu, vì có nói gì làm gì đi nữa thì trên thực tế chúng tôi đã truyền đến cháu thông tin: “Con không có khả năng, con phải được bảo vệ”.

Chúng tôi bắt đầu hiểu muốn cải tạo hoàn cảnh thì trước hết phải cải tạo bản thân, và để cải tạo bản thân có kết quả, trước hết phải thay đổi nhận thức của mình.

ĐẠO ĐỨC NHÂN CÁCH VÀ ĐẠO ĐỨC TÍNH CÁCH

Cùng lúc ấy, thêm vào việc nghiên cứu nhận thức, tôi mãi mê vùi đầu vào các tài liệu viết về thành công xuất bản ở Mỹ từ 1776.

Tôi đọc kỹ từng chữ hoặc lướt qua hàng trăm quyển sách, bài báo và tiểu luận về chủ đề đó như tự hoàn thiện, tâm lý quần chúng, tự lực. Tôi đã nắm được nội dung tổng quát và thực chất những cái mà những người tự do dân chủ coi là chìa khóa để thành đạt trong cuộc sống.

Công việc nghiên cứu đưa tôi quay về với những tài liệu viết về đề tài thành công qua hai trăm năm, tôi nhận thấy trong nội dung những văn bản đó nổi lên một vấn đề gây sững sốt.

Do công việc của mình, công sức của những người đã cùng mình làm việc và quan hệ trong nhiều năm, tôi nhận ra rằng phần lớn những tài liệu về đề tài thành công trong năm mươi năm qua đều hời hợt. Nó đầy rẫy những hiểu biết về hình ảnh xã hội, về các kỹ thuật và các giải pháp nhanh, dùng băng dính và aspirin xã hội để chữa cháy những vấn đề gay gắt, đôi khi chỉ giải quyết tạm thời, mà không động đến những vấn đề thâm căn cố đế cơ bản, cứ để chúng tồn tại âm ỉ, khi có dịp lại nổi lên.

Hoàn toàn ngược lại, những tài liệu trong 150 năm đầu tập trung vào cái có thể gọi là *Đạo đức Tính cách*, được coi như cơ sở của thành công – đó là những vấn đề như liêm khiết, khiêm tốn, can đảm, công bằng, nhẫn nại, cần cù, giản dị và Nguyên tắc vàng. Tự truyện của Benjamin Franklin là tiêu biểu cho những tài liệu này. Về cơ bản, đó là câu chuyện về sự nỗ lực của một con người đem một số nguyên tắc và thói quen hợp thành một thể thống nhất với bản chất của mình.

Đạo đức Tính cách dạy rằng có những nguyên lý cơ bản của cách sống có hiệu quả, rằng người ta chỉ đạt được thành công thực sự và hạnh phúc lâu bền khi học tập và đem những nguyên lý này hòa nhập với tính cách cơ bản của mình. Chẳng bao lâu sau chiến tranh thế giới lần thứ nhất, quan điểm cơ bản về thành công được chuyển từ Đạo đức Tính cách sang cái mà chúng ta có thể gọi là *Đạo đức Nhân cách*. Thành công càng trở nên phụ thuộc vào nhân cách, vào hình ảnh trước công chúng, vào thái độ và hành vi, kỹ năng và kỹ xảo, tất cả những cái đó làm cho quá trình tác động qua lại của con người trở nên dễ dàng, êm thấm. Đạo đức nhân cách chủ yếu đi theo hai con đường, một con đường là các kỹ xảo về quan hệ với con người và với công chúng, con đường kia là thái độ trí tuệ tích cực. Một bộ phận của triết lý này đôi khi được phát biểu phỏng theo những câu cách ngôn có giá trị như: “Thái độ của bạn quyết định tầm cao của bạn”, “Mỉm cười chinh phục được nhiều hơn cau có”, “Trí tuệ của con người lúc nào cũng vẫn tin ở sự thành công”.

Các bộ phận khác của tiếp cận nhân cách là mảnh khỏe, kể cả lừa bịp, khuyến khích dùng kỹ xảo để người khác thích mình hoặc giả vờ quan tâm đến sở thích riêng của người khác để khai thác những gì mình muốn, hoặc sử dụng “cái nhìn quyền lực”, hoặc đe dọa con đường của người khác trong cuộc đời.

Một số tài liệu này thừa nhận tính cách là một bộ phận cấu thành của thành công, nhưng nó có xu hướng phân loại hơn là có tính chất cơ bản và xúc tác. Sử dụng Đạo đức Tính cách trở thành việc làm hết sức hời hợt. Sức đẩy cơ bản ở đây là các kỹ xảo gây tác dụng nhanh chóng, là các mảnh khỏe quyền lực, là các kỹ năng giao tiếp và các thái độ quả quyết.

Tôi bắt đầu nhận thấy chính cái Đạo đức Nhân cách này là nguồn gốc sâu xa của các giải pháp mà chúng tôi đã áp dụng cho con trai chúng tôi. Càng nghĩ sâu về sự khác nhau giữa Đạo đức Nhân cách và Đạo đức Tính cách tôi nhận ra rằng Sandra và tôi đã tách lợi ích xã hội ra khỏi hành vi đúng của con chúng tôi và trong con mắt chúng tôi, đơn giản cháu không làm nên trò trống gì cả. *Hình ảnh* về bản thân mình và về vai trò bố mẹ chăm sóc chu đáo của chúng tôi sâu sắc hơn *hình ảnh* của chúng tôi về đứa con, và điều này đã ảnh hưởng đến hình ảnh đó. Nhiều cái khác phủ lên *cách nhìn* và xử lý vấn đề của chúng tôi hơn là sự quan tâm của chúng tôi đến hạnh phúc của con trai mình.

Sandra và tôi nói chuyện với nhau, đau khổ nhận thấy ảnh hưởng mạnh mẽ của tính cách và động cơ mình, của nhận thức mình, về đứa con. Chúng tôi biết rằng cái lí do cân nhắc về mặt xã hội không hòa hợp với giá trị sâu xa hơn của chúng tôi và có thể dẫn đến tình thương có điều kiện và cuối cùng làm cho con trai của chúng tôi tự đánh giá thấp. Cho nên, chúng tôi quyết định tập trung cố gắng vào *bản thân*, không phải vào các kỹ xảo mà vào các động cơ sâu kín nhất và vào nhận thức của chúng tôi về cháu. Thay vì cố gắng cải tạo cháu, chúng tôi cố gắng đứng sang một bên, tách *chúng tôi* khỏi *cháu*, cố gắng tìm hiểu những nét đặc trưng, cá tính, những tính chất riêng và giá trị của cháu.

Qua suy nghĩ sâu sắc, rèn luyện lòng tin và cầu kinh, chúng tôi bắt đầu nhìn thấy con trai chúng tôi như cháu vốn là cháu. Chúng tôi thấy trong cháu nhiều khả năng mà cháu tự thể hiện được. Chúng tôi quyết định buông lỏng, đứng ngoài để cho nhân cách cháu được bộc lộ. Chúng tôi *thấy* vai trò tự nhiên của mình là khẳng định, thừa nhận và coi trọng cháu. Chúng tôi cũng cân nhắc tỉ mỉ các động cơ của chúng tôi, tu dưỡng cho tâm hồn thanh thản để cảm nghĩ của mình về giá trị không phụ thuộc vào hành vi “chấp nhận được” của cháu.

Vì đã bỏ nhận thức cũ về con trai mình và phát triển những động cơ dựa trên giá trị, những cảm nghĩ mới đã bắt đầu bộc lộ. Thay cho so sánh, phê phán, chúng tôi cảm thấy vui vẻ. Chúng tôi không khuôn cháu theo hình ảnh của mình hoặc so sánh cháu với mẫu người mà xã hội mong đợi. Chúng tôi thôi nhào nặn cháu một cách khéo léo, tích cực, theo khuôn mẫu được xã hội chấp nhận. Bởi vì nhìn thấy cháu có khả năng đương đầu được với cuộc sống, chúng tôi không bảo vệ cháu chống lại mọi sự chế nhạo của bạn bè nữa.

Được nuôi dưỡng dưới sự bảo hộ này, cháu phải chịu đựng mọi đau khổ khi thất bại; cháu nói ra điều đó, chúng tôi công nhận nhưng không phản ứng. Như vậy chúng tôi đã ngầm bảo cháu “bố mẹ không cần bảo vệ con” “về cơ bản, con khá lắm”.

Ngày tháng trôi qua, cháu bắt đầu cảm thấy yên tâm tin tưởng và tự khẳng định được mình. Cháu bắt đầu khởi sắc, bằng bước chân và tốc độ của mình. Cháu nổi lên rất nhanh, theo tiêu chuẩn của xã hội cả về học tập, giao tiếp và thể thao, vượt xa cái gọi là quá trình phát triển tự nhiên. Nhiều năm trôi qua cháu được bầu vào vị trí lãnh đạo các tổ chức sinh viên, phát triển thành một vận động viên toàn năng, và bắt đầu mang về nhà hàng tập phiếu báo thành tích loại A. Cháu phát triển một nhân cách hấp dẫn và chân thật làm cho cháu có khả năng quan hệ với mọi hạng người mà không phải dọa dẫm ai.

Tôi và Sandra tin rằng những thành quả “gây ấn tượng xã hội mạnh mẽ” của con trai chúng tôi là một sự may mắn của cảm tính mà cháu có đối với bản thân hơn là sự đền đáp đơn thuần đối với các phần thưởng của xã hội. Đây là một kinh nghiệm hết sức đáng ngạc nhiên đối với chúng tôi, một kinh nghiệm có tính giáo dục cao trong thái độ cư xử với những đứa con khác của chúng tôi và trong các nhiệm vụ khác. Nó mang lại cho chúng tôi nhận thức hết sức riêng tư về sự khác nhau quan trọng giữa Đạo đức Nhân cách và Đạo đức Tính cách của thành công. Nhà soạn thánh kinh đã thể hiện tín niệm của chúng ta rất hay: “Hãy chăm chỉ cày cù tìm tòi trong trái tim của bạn để từ đó chảy ra những thành tựu của cuộc đời”.

CÁI CAO CẢ CHỦ YẾU VÀ CÁI CAO CẢ THỨ YẾU

Kinh nghiệm với đứa con trai, sự nghiên cứu về nhận thức, việc đọc các tài liệu về thành công đã tập hợp lại để tạo nên trong tôi một trong những kinh nghiệm “Aha!” trong cuộc đời khi mọi chuyện bỗng dưng vào đấy cả. Tôi nhận thấy ảnh hưởng mạnh mẽ của Đạo đức Nhân cách và hiểu rõ những sự trái ngược huyền bí, đôi khi cố ý không xác định nguồn gốc, giữa cái tôi biết là sự thật – một điều mà tôi đã được dạy dỗ nhiều năm khi còn là một cậu bé và những điều nằm sâu trong ý thức tôi về giá trị - và những triết lý hình thành vội vàng hàng ngày bao quanh tôi. Tôi hiểu sâu sắc hơn tại sao, qua bao nhiêu năm làm việc với nhiều người từ mọi nẻo của cuộc đời, tôi thấy được rằng những điều tôi giảng và tôi biết là có hiệu quả lại khác với những tiếng nói của quần chúng.

Tôi không đưa ra giả thuyết là các yếu tố của Đạo đức Nhân cách – phát triển nhân cách, huấn luyện kỹ năng giao tiếp, giáo dục về các chiến lược tác động và các tư tưởng tích cực – là không có ích, trên thực tế, đôi khi là những yếu tố chủ yếu để thành công. Tôi tin chúng là như vậy. Những cái đó đều là thứ yếu, không phải là những điểm chủ yếu. Có lẽ khi sử dụng khả năng của con người để xây dựng trên nền móng của các thể hệ trước chúng ta, chúng ta đã vô ý tập trung quá vào việc xây dựng bản thân mà quên mất cái nền trên đó chúng ta đang xây dựng; hoặc là gặt hái quá lâu trên mảnh đất chúng ta không gieo trồng, có lẽ chúng ta đã quên mất sự cần thiết phải gieo trồng.

Nếu tôi cố gắng áp dụng những chiến lược tác động đến con người và các thủ thuật để người khác làm cái mà tôi muốn, để họ làm việc tốt hơn, để thúc đẩy họ hơn nữa, để họ thích tôi và thích lẫn nhau – trong lúc tính cách của tôi căn bản là không tốt, tức là hay lừa dối, không thành thực – thì cuối cùng, tôi vẫn chịu thất bại. Lừa dối để ra ngờ vực và mọi việc tôi làm – ngay cả khi sử dụng cái gọi là kỹ xảo quan hệ lành mạnh của con người – cũng đều bị coi là nguy hại. Đơn giản là nó không khác những lời nói đẹp và những ý đồ tốt; nếu chỉ có một ít hoặc không có sự thành thật thì không có sự thành công lâu bền. Chỉ có lòng tốt cơ bản mới đem lại sức sống cho kỹ năng, kỹ xảo.

Tập trung vào kỹ năng kỹ xảo cũng giống như luyện thi ở trường. Đôi khi bạn vượt qua được thậm chí điểm còn tốt nữa, nhưng nếu bạn không trả giá ngày này qua ngày khác, thì bạn không bao giờ đạt được sự tinh thông thực sự về những vấn đề bạn học được hoặc bạn phát triển được một trí tuệ có rèn luyện.

Bạn đã bao giờ thử xem ở một nông trường người ta cố gắng đốt cháy giai đoạn thì buồn cười đến mức nào chưa? - Quên gieo trồng vào mùa xuân, chơi suốt mùa hạ rồi sau đó cố làm vào mùa thu để thu hoạch vào vụ gặt. Nông trường là một hệ thống tự nhiên. Phải trả giá đã rồi quá trình mới tiếp diễn. Anh chỉ gặt được những gì anh gieo trồng. Không thể có cách làm tắt.

Rất cuộc, nguyên lý này cũng đúng trong cách cư xử của con người, trong quan hệ giữa người với người. Chúng cũng là những hệ thống tự nhiên dựa trên quy luật mùa gặt. Trong một thời gian ngắn, trong một hệ thống xã hội nhân tạo như trường học, anh có thể qua được nếu anh học được cách nhào nặn những nguyên tắc do con người đặt ra, cách “chơi trò chơi”. Trong phần lớn các tác động qua lại giữa con người chỉ xảy ra một lần hoặc trong một thời gian ngắn, anh có thể sử dụng Đạo đức Nhân cách để qua và gây ấn tượng có lợi bằng sự quyến rũ và các kỹ xảo, và làm ra vẻ quan tâm đến những thú vui riêng của người khác. Anh có thể chọn những kỹ xảo nhanh, dễ, có thể có giá trị trong những trường hợp ngắn hạn. Nhưng chỉ một mình

những điểm thứ yếu thì không có giá trị lâu bền trong quan hệ lâu dài. Sau cùng, nếu không có sự chính trực sâu sắc và sức mạnh của tính cách cơ bản thì những thách thức của cuộc sống sẽ làm cho những động cơ thật nổi lên và sự thất bại trong quan hệ với con người sẽ thay thế cho sự thành công trong chốc lát.

Nhiều người có cái cao cả thứ yếu – như xã hội thừa nhận tài năng của mình – lại thiếu mất cái cao cả chủ yếu là lòng tốt trong tính cách của mình. Sớm hay muộn, bạn sẽ thấy điều này trong mọi quan hệ vợ chồng, bạn bè hoặc với đứa con vị thành niên đang gặp khủng hoảng cá tính. Chính tính cách đã thông báo một cách hùng hồn nhất. Như Emerson đã có lần nói: “Những điều anh hết vào tai tôi, tôi chẳng nghe được gì cả”.

Tóm lại, có những trường hợp con người có sức mạnh của tính cách nhưng lại thiếu kỹ năng giao tiếp, và không nghi ngờ gì nữa, nó sẽ ảnh hưởng đến chất lượng của quan hệ. Nhưng ảnh hưởng chỉ là phụ.

Qua phân tích trên, chúng ta thấy trong giao tiếp, cái ta *là* hùng biện hơn cái ta *nói* hoặc ta *làm*. Có những người, chúng ta hoàn toàn tin tưởng vì chúng ta biết tính cách của họ. Dù có hùng biện hay không, dù có kỹ năng giao tiếp hay không, chúng ta vẫn tin họ và làm việc với họ có kết quả.

Theo ngôn ngữ của William George Jordan, “một sức mạnh kỳ diệu để trở nên tốt hoặc xấu – tác động lặng lẽ, vô thức, vô hình của cuộc đời – đã được trao vào tay mỗi người. Đó là sự tỏa sáng không ngừng của cái con người *là*, chứ không phải của cái con người *giả vờ là*”.

SỨC MẠNH CỦA MẪU

Bảy thói quen của Những người Thành đạt cao là hiện thân của nhiều nguyên lý cơ bản của sự thành đạt của con người. Những thói quen này là cơ bản. Chúng là chủ yếu. Chúng đại diện cho những nguyên lý đúng đắn, cơ sở của hạnh phúc và thành công bền vững.

Nhưng trước khi hiểu được thật đúng bảy thói quen này, chúng ta cần hiểu “mẫu” (paradigm) của bản thân chúng ta và làm một “hoán vị mẫu” (paradigm shift) như thế nào.

Đạo đức Tính cách và Đạo đức Nhân cách cả hai đều là những thí dụ về mẫu của xã hội. *Paradigm* từ chữ Hy Lạp mà ra. Nó vốn là một từ khoa học, và ngày nay có nghĩa thông dụng là khuôn mẫu, là học thuyết, là nhận thức, là nhiệm vụ, là cấu trúc để tham khảo. Theo nghĩa tổng quát hơn, nó là cách chúng ta “nhìn” thế giới, không phải bằng cơ quan thị giác mà bằng nhận thức, quan niệm, cách hiểu.

Để phục vụ cho mục đích của chúng ta, một cách đơn giản để hiểu mẫu là gì, là hãy coi nó như là một bản đồ. Tất cả chúng ta đều biết rằng bản đồ không phải là một lãnh thổ. Một bản đồ đơn giản chỉ là sự giải thích một số mặt nào đó của lãnh thổ. Một mẫu chính xác là như vậy. Nó là một học thuyết, một cách giải thích, hoặc là mô hình của một cái gì đó.

Thí dụ bạn muốn đến một nơi cụ thể nào đó ở trung tâm Chicago. Một bản đồ đường phố sẽ giúp bạn được rất nhiều để tìm ra một địa chỉ mà bạn cần đến. Nhưng giả sử người ta lại cho bạn một bản đồ in nhầm. Bản đồ có nhãn là Chicago lại chính là bản đồ của Detroit. Bạn có thể tưởng tượng được tâm trạng của bạn, thất vọng bất lực khi cố tìm ra địa chỉ mong muốn.

Bạn có thể thay đổi *hành vi* của mình: tích cực hơn, cần cù hơn, nhanh hơn. Nhưng cố gắng của bạn cũng chỉ dẫn đến địa chỉ sai nhanh hơn.

Bạn có thể thay đổi *thái độ* của mình – suy nghĩ tích cực hơn. Bạn vẫn không đến được địa chỉ đúng, nhưng có lẽ bạn không lo lắng. Thái độ của bạn là tích cực, ở đâu bạn cũng vui vẻ.

Bạn vẫn cứ lạc đường. Vấn đề cơ bản là hành vi và thái độ của bạn không giúp được gì cho bạn cả.

Nếu bạn có một bản đồ chính xác Chicago thì sự cần cù trở nên quan trọng và khi gặp những trở ngại có nguy cơ dẫn đến thất bại trên đường đi thì thái độ của bạn thực sự sẽ khác. Nhưng yêu cầu đầu tiên và tối quan trọng là sự chính xác của bản đồ.

Trong đầu mỗi người chúng ta có rất nhiều, rất nhiều bản đồ. Có thể chia chúng ra thành hai loại chủ yếu: những bản đồ *tình trạng các sự vật đang là*, hoặc *thực tại*, và những bản đồ *tình trạng các sự vật nên là*, hoặc *giá trị*. Chúng ta hiểu mọi sự vật chúng ta trải qua thông qua những bản đồ tinh thần ấy. Ít khi chúng ta đặt thành vấn đề tính chính xác của chúng đến nỗi thường chúng ta không biết là có chúng. Chúng ta *thừa nhận* một cách đơn giản rằng tình trạng của chúng ta nhìn thấy sự vật là tình trạng sự vật đang là hoặc tình trạng sự vật nên là.

Và thái độ và hành vi của chúng ta phát sinh từ những thừa nhận đó. Tình trạng của sự vật mà chúng ta nhìn nhận là nguồn gốc của cách suy nghĩ và hành động của chúng ta.

Trước khi đi xa hơn, mời các bạn hãy tham gia một thí nghiệm trí tuệ và cảm xúc. Hãy để vài giây nhìn vào bức tranh ở hình 1.



<!--[if gte vml 1]> <![endif]--><!--[if !vml]--><!--[endif]-->

Bây giờ bạn hãy nhìn bức tranh ở hình 2 và hãy miêu tả tỉ mỉ những gì bạn thấy.



<!--[if gte vml 1]> <![endif]--><!--[if !vml]--><!--[endif]-->

Bạn nhìn thấy một phụ nữ phải không? Bạn bảo bà ấy bao nhiêu tuổi. Trông bà ta như thế nào? Bà ấy đeo cái gì? Theo bạn thì bà ấy đóng vai trò gì? Có lẽ bạn miêu tả người phụ nữ ở bức tranh thứ 2 là một phụ nữ khoảng 25 tuổi, rất dễ thương, lịch sự với cái mũi nhỏ và một dáng vẻ nghiêm trang. Nếu bạn là người đàn ông độc thân, chắc bạn thích được bà ta; nếu bạn là người bán lẻ hảnh bạn muốn thuê bà ta làm người mẫu.

Nhưng nếu tôi bảo bạn nhầm thì sao? Nếu tôi nói rằng bức tranh này là một bà già sáu mươi hoặc bảy mươi tuổi, trông buồn bã, có cái mũi to tướng và chắc chắn là không lịch sự?

Bà ta có thể là một bà già nào đó mà bạn đã đưa qua đường.

Ai đúng? Bạn hãy nhìn vào bức tranh một lần nữa. Bạn có nhận ra bà già không? Nếu bạn chưa nhận ra thì hãy tiếp tục cố gắng xem. Bạn có nhận ra cái mũi quằm to tướng của bà ta không? Cái cái khăn san nữa.

Nếu bạn với tôi đối diện nói chuyện với nhau, chúng ta có thể tranh luận về bức tranh. Bạn có thể nói với tôi về những gì mà bạn nhìn thấy và tôi cũng vậy. Chúng ta có thể tiếp tục trao đổi cho nhau cho đến khi bạn chỉ cho tôi thật rõ những gì bạn thấy trên bức tranh và tôi cũng vậy.

Bởi vì chúng ta không thể làm như thế nên bạn lật sang trang và xem kỹ bức tranh ở hình 3 rồi nhìn vào bức tranh này. Bây giờ bạn đã thấy được bà già chưa? Điều quan trọng là bạn nhận ra bà ta trước khi đọc tiếp.

Lần đầu tiên tôi gặp bài học này nhiều năm trước đây ở trường thương mại Harvard. Thầy giáo dùng nó để chứng minh một cách rõ ràng và hùng hồn rằng hai người cùng nhìn vào một vật mà có thể mỗi người thấy một khác, nhưng cả hai đều đúng. Đây không thuộc về logic học mà thuộc về tâm lý học.

Ông mang vào phòng một ôm những tấm bưu thiếp lớn, một nửa số thiếp có hình người phụ nữ trẻ, còn nửa kia có hình bà già. Ông phát các tấm thiếp cho cả lớp, một nửa bên này phòng nhận những tấm bưu thiếp có hình thiếu phụ trẻ, còn một nửa bên kia phòng, những tấm bưu thiếp có hình bà già. Ông bảo chúng tôi tập trung nhìn vào bức ảnh trong mười giây rồi lật úp lại. Sau đó ông chiếu lên màn ảnh bức tranh mà các bạn thấy ở hình 2, kết hợp cả hai hình và bảo chúng tôi miêu tả những gì mà chúng tôi nhìn thấy. Hầu hết những người đã nhìn thấy hình người phụ nữ trẻ trên tấm thiếp thì nhìn thấy người phụ nữ trẻ trên màn ảnh. Hầu hết những người đã nhìn thấy hình bà già trên tấm bưu thiếp thì nhìn thấy bà già trên màn ảnh.

Sau đó thầy giáo yêu cầu một sinh viên giải thích cho một sinh viên ở nhóm bên kia những gì anh ta nhìn thấy. Họ nói qua nói lại và các vấn đề trao đổi trở nên sôi nổi.

- Bạn định nói gì? Bà già ư? Không đâu! Chỉ hơn 20 hoặc 22 tuổi thôi.
- Ô, bạn đùa đấy chứ. Bà ta phải 70 – không, có thể là 80 tuổi.
- Bạn làm sao thế? Có mù không đấy? Đây là một phụ nữ trẻ, xinh đẹp. Tôi thích được cô ta. Cô ta rất dễ thương.
- Dễ thương ư? Một mụ phù thủy già!

Lờ qua tiếng lại, ai cũng giữ vững lập trường của mình. Tất cả những cái gì đó cứ xảy ra mặc dù có một thuận lợi lớn nổi lên là phần lớn các sinh viên đều sớm biết trong cuộc trình diễn này, có một cách nhìn khác, nhưng lại không chịu thừa nhận. Tuy nhiên có một số ít thực sự cố gắng nhìn bức tranh dưới một góc độ khác.

Sau một hồi cãi vã vô ích, một sinh viên đi lên màn ảnh, chỉ vào một nét vẽ trên bức tranh. “Đây là chuối hạt của người thiếu phụ”. Một sinh viên khác nói: “Không phải, đấy là miệng của bà già”. Dần dần, họ bình tĩnh lại, thảo luận về những điểm khác nhau chủ yếu, và sau cùng một sinh viên, rồi một sinh viên nữa thừa nhận ngay khi hình ảnh của hai người phụ nữ trở nên rõ ràng. Qua trao đổi bình tĩnh, tôn trọng lẫn nhau, và trao đổi riêng, sau cùng ai cũng nhận ra được cách nhìn khác. Nhưng khi chúng tôi nhìn đi nơi khác rồi quay lại, phần lớn chúng tôi nhận ra hình ảnh của người phụ nữ mà chúng tôi đã nhận thấy trong thời gian 10 giây.

Tôi thường dùng sự chứng minh nhận thức này khi làm việc với các cá nhân và tổ chức, bởi vì nó mang lại những hiểu biết sâu sắc về các ấn tượng cá nhân giữa cá nhân với nhau. Trước hết nó chỉ ra rằng việc tạo điều kiện ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhận thức, đến mẫu của chúng ta như thế nào. Chỉ 10 giây mà đã ảnh hưởng đến cách nhìn nhận sự vật của chúng ta như thế thì các điều kiện của cuộc đời sẽ ra sao? Các ảnh hưởng trong cuộc đời chúng ta – gia đình, trường học, nhà thờ, môi trường công tác, bạn bè, người cộng tác và các mẫu xã hội hiện có như Đạo đức Nhân cách, tất cả những cái đó âm thầm vô thức ảnh hưởng đến chúng ta và giúp chúng ta hình thành hệ tham chiếu của chúng ta, mẫu của chúng ta, bản đồ của chúng ta.

Nó cũng chỉ ra rằng các mẫu này là nguồn gốc của thái độ và hành vi của chúng ta. Chúng ta không thể hành động hoàn toàn ở bên ngoài chúng ta được. Chúng ta chỉ không giữ được sự trọn vẹn khi chúng ta nói và làm khác với chúng ta thấy. Nếu bạn nằm trong số 90% những người nhìn thấy người phụ nữ trẻ trong bức tranh

tổng hợp thì khó mà nghĩ ra bạn đã giúp bà già đi qua đường. Cả hai, thái độ và hành vi của bạn đối với bà già phù hợp với cách bạn nhìn thấy bà ta.

Điều này làm nổi bật một trong những thiếu sót cơ bản của Đạo đức Nhân cách. Cố gắng thay đổi thái độ và hành vi bề ngoài rất cuộc chỉ là một việc tốt rất nhỏ nếu chúng ta không xem xét những mẫu cơ bản từ đó xuất phát các thái độ và hành vi ấy.

Sự trình diễn về nhận thức này cũng cho ta thấy các mẫu của chúng ta ảnh hưởng mạnh mẽ như thế nào đến cách chúng ta đối xử với người khác. Khi nhìn sự vật và suy nghĩ về sự vật một cách rõ ràng và chủ quan, chúng ta phải thừa nhận rằng những người khác nhìn nhận những sự vật đó một cách khác cũng từ một quan điểm rõ ràng và chủ quan không kém gì mình. “Nơi chúng ta đứng dậy phụ thuộc vào nơi chúng ta ngồi”.

Mỗi người trong chúng ta đều có xu hướng nghĩ rằng chúng ta nhìn nhận sự vật như chúng vốn là, chúng ta là khách quan. Không phải như vậy. Chúng ta nhìn thế giới không phải như nó là mà như chúng ta là, hoặc như chúng ta đã quy ước nhìn nó. Khi miêu tả cái mà chúng ta nhìn thấy, thực tế là chúng ta miêu tả bản thân, miêu tả nhận thức của chúng ta, mẫu của chúng ta.

Khi người khác không nhất trí với chúng ta, chúng ta nghĩ rằng họ sai. Nhưng sự trình diễn đã chỉ rõ rằng những người chân thành, sáng suốt, nhìn sự vật khác nhau, mỗi người nhìn qua những lăng kính kinh nghiệm của riêng mình.

Điều này không có nghĩa là không có sự thật. Trong sự trình diễn, hai cá nhân từ đầu chịu ảnh hưởng của hai bức tranh tạo điều kiện khác nhau, cùng nhìn vào bức tranh thứ ba. Bây giờ, cả hai đều nhìn vào những sự thật giống hệt nhau – những đường đen và những mảng trắng – và cả hai đều thừa nhận đó là sự thật. Nhưng mỗi người lại diễn tả sự thật này theo kinh nghiệm vốn có của mình và những sự thật này không có cái nào ngoài sự diễn tả cả.

Càng hiểu về mẫu cơ bản, cái bản đồ, hoặc cái điều chúng ta thừa nhận và phạm vi ảnh hưởng của kinh nghiệm chúng ta đối với những cái đó, chúng ta càng qui trách nhiệm cho những mẫu đó, xem xét chúng, đem chúng thử nghiệm trong thực tế, nghe những người khác và sẵn sàng tiếp nhận những nhận thức của họ, bằng cách đó, chúng ta sẽ có những bức tranh rộng hơn và một cái nhìn khách quan hơn nhiều.

SỨC MẠNH CỦA MỘT HOÁN VỊ MẪU

Có lẽ hiểu biết sâu sắc quan trọng nhất mà chúng ta thu hoạch được từ sự trình diễn nhận thức là trên phạm vi của hoán vị mẫu, cái mà chúng ta có thể gọi là kinh nghiệm “Aha!” khi một người nào đó cuối cùng nhìn thấy bức tranh tổng hợp một cách khác. Một người càng bị nhận thức ban đầu hạn chế thì kinh nghiệm “Aha” càng mạnh. Dường như một tia sáng lóe lên trong nội tâm.

Cụm từ *hoán vị mẫu* do Thomas Kuhn đưa vào trong cuốn sách đánh dấu một bước ngoặt có ảnh hưởng lớn, cuốn *Cấu trúc của cách mạng khoa học* của ông. Kuhn chỉ ra rằng hầu hết những cuộc tấn công có ý nghĩa trên lĩnh vực khoa học trước hết là tấn công vào tập quán, vào những suy nghĩ cũ kỹ, vào những mẫu cũ kỹ.

Đối với Ptolemy, nhà thiên văn học vĩ đại Ai Cập, trái đất là trung tâm của vũ trụ. Nhưng Copernicus sáng tạo ra một hoán vị mẫu, đặt mặt trời vào trung tâm vũ trụ, bất chấp mọi sự phản đối và khủng bố. Thế là mọi vật lại có một cách hiểu khác.

Mô hình vật lý Newton là một mẫu máy móc và vẫn còn là cơ sở của ngành cơ khí hiện đại. Nhưng nó có tính cục bộ, không toàn diện. Thế giới khoa học được mẫu của Einstein cách mạng hóa, mẫu tương đối luận, có tính dự đoán và giải thích cao hơn rất nhiều.

Cho đến khi lý thuyết về vi trùng phát triển, tỷ lệ tử vong của sản phụ và của trẻ sơ sinh cao, nhưng không ai hiểu vì lý do gì. Trong các cuộc giao tranh, số người chết vì những vết thương nhẹ và vì bệnh tật cao hơn số người chết vì những chấn thương nặng trên tiền tuyến. Nhưng khi lý thuyết về vi trùng phát triển, một mẫu hoàn toàn mới, tốt hơn, đã làm cho người ta hiểu rằng cái gì đang xảy ra cho nền y học có khả năng tiến bộ một cách nhanh chóng không ngờ.

Nước Mỹ ngày nay là thành quả của một hoán vị mẫu. Quan niệm truyền thống hàng thế kỷ nay về chính phủ là một nền quân chủ, là quyền lực thiêng liêng của các ông vua. Rồi một mẫu khác được phát triển – chính phủ của dân, do dân, vì dân. Và một nền dân chủ theo hiến pháp ra đời, giải phóng nghị lực và tài trí

vô cùng to lớn của con người, tạo ra một tiêu chuẩn của cuộc sống, của tự do và bình đẳng, của thể lực và hi vọng chưa từng có trong lịch sử nhân loại.

Không phải tất cả các hoán vị mẫu đều có hướng tích cực. Như chúng ta đã nhận xét, hoán vị từ Đạo đức Tính cách sang Đạo đức Nhân cách đã đưa chúng ta đi chệch con đường đúng đắn dẫn đến thành công và đúng đắn thực sự.

Nhưng đầu chúng đưa chúng ta vào những hướng tích cực hay tiêu cực, dù chúng hình thành đột ngột hay phát triển dần, các hoán vị mẫu bao giờ cũng đưa chúng ta từ cách nhìn thế giới này sang cách nhìn thế giới khác. Và những hoán vị này gây nên những thay đổi mạnh mẽ. Mẫu của chúng ta, đúng đắn hay không đúng đắn, đều là những nguồn gốc của thái độ và hành vi của chúng ta, và cuối cùng của mối quan hệ của chúng ta với những người khác.

Tôi còn nhớ một hoán vị mẫu mini mà tôi đã kinh qua, một sáng chủ nhật, trên đường xe lửa ngầm ở New York. Mọi người đang yên lặng – người đọc báo, người trầm ngâm suy nghĩ, người lim dim ngủ. Thật là một cảnh yên bình.

Bỗng một người đàn ông và các con ông bước vào toa tàu. Bọn trẻ ồn ào, khó bảo làm cho không khí toa tàu bỗng nhiên thay đổi hẳn.

Người đàn ông ngồi xuống cạnh tôi, nhắm mắt, hình như không chú ý đến những gì đang xảy ra. Bọn trẻ la hét, ném đồ vật, vồ cả mấy tờ báo của người khác. Chúng quấy đảo quá, nhưng người đàn ông ngồi cạnh tôi vẫn không làm gì.

Thật khó mà không nổi cáu. Tôi không thể tin rằng ông ta vô tâm đến thế, để cho bọn trẻ chạy loạn lên mà không làm gì cả, coi như không có trách nhiệm gì. Dễ nhìn thấy những người khác trong toa cũng đều nổi giận. Sau cùng, không thể chịu đựng được nữa, tôi quay sang ông ta và nói: “Thưa ông, bọn trẻ nhà ông quấy đảo quá. Ông không bảo chúng được một câu hay sao?”.

Người đàn ông ngược mắt nhìn như lần đầu tiên biết được tình hình này và nhẹ nhàng nói: “Vâng, thưa ông, chúng tôi vừa ở bệnh viện ra, mẹ các cháu vừa mất cách đây khoảng một giờ. Tôi không biết nghĩ như thế nào. Tôi cho rằng chúng cũng không biết xử trí ra sao”.

Bạn có thể hình dung lúc đó tôi cảm thấy gì không? Mẫu của tôi đã hoán vị. Bỗng tôi nhìn sự vật một cách khác và bởi vì tôi nhìn khác nên tôi cũng nghĩ khác. Con giận của tôi biến mất. Tôi không phải lo kiểm soát thái độ hay hành vi của tôi; con tim tôi tràn đầy nỗi đau của người đàn ông ấy. Mối thiện cảm và lòng thương dâng lên trong tôi. “Vợ ông mất ư? Ồ, xin lỗi! Ông có thể cho tôi biết chuyện được không? Tôi giúp gì được cho ông đây?” Mọi cái đã thay đổi trong chốc lát.

Nhiều người đã trải qua sự hoán vị cơ bản tương tự trong suy nghĩ khi đứng trước một sự khủng hoảng đe dọa cuộc sống và bỗng nhìn những điều ưu tiên của mình bằng một con mắt khác, hoặc khi họ đột ngột bước vào một vai trò khác như làm vợ hay chồng, làm bố mẹ, ông bà, làm giám đốc hay lãnh đạo.

Chúng ta có thể mất nhiều tuần, nhiều tháng, ngay cả nhiều năm rèn luyện Đạo đức Tính cách để thay đổi thái độ và hành vi của chúng ta mà chưa hẳn đã bắt đầu tiếp cận hiện tượng thay đổi, thế nhưng sự thay đổi xảy ra ngay khi chúng ta nhìn sự vật một cách khác.

Rõ ràng là nếu ta muốn thay đổi chút ít trong cuộc sống, chúng ta có thể tập trung một cách thích đáng vào thái độ và hành vi của chúng ta. Nhưng nếu muốn thay đổi đáng kể thì chúng ta cần thay đổi mẫu cơ bản của chúng ta.

Theo cách nói của Thoreau, “trong nghìn nhát cắt những chiếc lá của tội lỗi, có một nhát cắt tận gốc”. Chúng ta chỉ có thể đạt được những tiến bộ to lớn trong cuộc sống của chúng ta khi chúng ta cắt những chiếc lá của thái độ và hành vi và chăm bón gốc rễ - những mẫu mà từ đó thái độ và hành vi của chúng ta sinh ra.

HIỆN TƯỢNG VÀ BẢN CHẤT

Tất nhiên không phải tất cả các hoán vị mẫu đều phát sinh tức thời. Không giống như sự cảm nhận sâu sắc tức thời của tôi trên toa xe điện ngầm, hoán vị mẫu của Sandra và tôi về đứa con trai của chúng tôi xảy ra chậm chạp, khó khăn và được cân nhắc kỹ. Tiếp cận mà lần đầu tiên chúng tôi có với cháu là kết quả tất nhiên của nhiều năm tạo điều kiện và thử nghiệm trên Đạo đức Nhân cách. Đó là kết quả của những mẫu sâu

hơn mà chúng tôi sử dụng cho bản thân là người làm cha làm mẹ và để đánh giá thành công của con trai chúng tôi. Điều đó đã không xảy ra cho đến khi chúng tôi thay đổi những mẫu cơ bản này, cho đến khi chúng tôi thấy sự vật một cách khác, chúng tôi có thể tạo ra những thay đổi lớn trong bản thân chúng tôi và thay đổi tình hình.

Để *nhìn* con trai chúng tôi một cách khác, Sandra và tôi phải khác. Mẫu mới của chúng tôi đã được hình thành như chúng tôi đã đầu tư vào sự phát sinh và phát triển của tính cách chúng tôi.

Mẫu không thể tách khỏi tính cách. Bản chất là cái nhìn thấy theo khuôn mẫu của con người. Và cái chúng ta thấy quan hệ qua lại mật thiết với bản thân của chúng ta. Chúng ta không thể thay đổi rất nhiều cách nhìn của chúng ta mà không đồng thời thay đổi bản chất của chúng ta và ngược lại.

Ngay cả trong hoán vị mẫu có vẻ tức thời của tôi sáng hôm ấy trên xe lửa ngầm, sự thay đổi cách nhìn của tôi cũng là kết quả của - và cũng giới hạn bởi - bản chất của tôi.

Tôi chắc có nhiều người, ngay cả khi hiểu ra được thực trạng cũng cảm thấy không hơn một sự bứt rứt bản khoắn, một tội lỗi mơ hồ khi vẫn ngồi yên lặng ngượng ngùng cạnh người đàn ông đau khổ, bối rối. Mặt khác, tôi cũng tin có những người khác rất nhạy cảm, ngay từ đầu đã nhận ra rằng có một vấn đề sâu hơn, tìm hiểu và giúp đỡ trước khi tôi làm.

Các mẫu có sức mạnh vì chúng tạo ra ống kính qua đó chúng ta thấy cuộc đời. Sức mạnh của hoán vị mẫu là sức mạnh chủ yếu của sự chuyển hóa lớn, dù sự hoán vị đó xảy ra tức thì hay qua một quá trình chậm chạp và được cân nhắc kỹ.

MẪU CÓ TRUNG TÂM LÀ NGUYÊN LÝ

Đạo đức Tính cách dựa trên một khái niệm cơ bản rằng có những *nguyên lý* chi phối tính hiệu quả của con người – những định luật tự nhiên trong lĩnh vực con người, có thật, bất biến và không phải bàn cãi như định luật vạn vật hấp dẫn trong giới vật chất.

Người ta đã bắt gặp một khái niệm về sự có thật và về những tác động của nguyên lý này trong một thí dụ về hoán vị mẫu được Frank Koch thuật lại trong tạp chí Hành động của Học viện hải quân.

Hai chiến hạm được phân vào đội tàu huấn luyện đang thao diễn nhiều ngày trên biển trong thời tiết âm u. Tôi phục vụ trên chiến hạm chỉ huy và đứng gác trên boong quan sát mọi hoạt động.

Đêm xuống được một lúc, người lính gác bên mạn boong tàu báo cáo: “Có ánh sáng ở mạn bên phải của mũi tàu”.

“Đứng yên hay đi về phía lái?” Thuyền trưởng hỏi. Người gác trả lời: “Báo cáo thuyền trưởng, đứng yên”, có nghĩa là chúng tôi đang trên hướng nguy hiểm, sẽ đụng phải chiếc tàu kia.

Thuyền trưởng ra lệnh cho người đánh tín hiệu: “Báo cáo cho tàu kia: Chúng ta đang trên hướng đụng nhau, yêu cầu bạn đổi hướng hai mươi độ”.

Tín hiệu trả lời: “Thích hợp nhất là các bạn đổi hướng hai mươi độ”.

Thuyền trưởng nói: “Đánh đi! Tôi là thuyền trưởng, hãy đổi hướng hai mươi độ”.

“Tôi là thủy binh hạng nhì”. Tín hiệu trả lời: “Tốt hơn hết là các bạn hãy đổi hướng đi hai mươi độ”.

Lúc đó thuyền trưởng giận sôi lên: “Đánh đi, tôi là một chiến hạm. Đổi hướng hai mươi độ ngay”.

Ánh đèn đáp lại: “Tôi là hải đăng”.

Và chúng tôi đổi hướng.

Hoán vị mẫu của thuyền trưởng – và của chúng tôi khi đọc bài tường thuật này – đem tình thế vào một trạng thái hoàn toàn khác. Chúng ta có thể thấy một sự thật bị lấp đi bởi nhận thức hạn chế - một sự thật nguy hiểm đối với chúng ta trong cuộc sống hàng ngày cũng như đối với thuyền trưởng trong sương mù.

Các nguyên lý cũng giống như những hải đăng. Có những định luật tự nhiên không thể bác bỏ được. Như Cecil B. de Mill đã nhận xét về các nguyên lý trong bộ phim bắt hủ của ông *Mười điều răn của chúa*: “Chúng ta không thể nào thay đổi quy luật. Chúng ta chỉ có thể thay đổi bản thân theo quy luật”.

Khi những cá nhân có thể xem xét cuộc đời của mình và những tác động qua lại căn cứ vào các mẫu hoặc các bản đồ phát sinh từ kinh nghiệm và điều kiện của mình, thì những bản đồ đó không phải là lãnh thổ. Chúng chỉ là một “thực tại chủ quan”, một cố gắng mô tả lãnh thổ mà thôi.

“Thực tại khách quan” hoặc bản thân lãnh thổ được cấu tạo bằng những nguyên lý “đền biển” chi phối sự sinh trưởng và hạnh phúc của con người – những quy luật tự nhiên được đưa vào cấu trúc của mọi xã hội văn minh trong lịch sử và trong nền tảng của mỗi gia đình và mỗi thể chế, tồn tại và phồn vinh. Độ chính xác của các bản đồ tâm linh của chúng ta khi miêu tả lãnh thổ không thay đổi sự tồn tại của chúng.

Sự thật của những nguyên lý như vậy hoặc những quy luật tự nhiên trở thành rõ ràng cho những ai suy nghĩ sâu xa và xem xét các chu kỳ của lịch sử xã hội. Những nguyên lý này nổi lên hết lần này đến lần khác và mức độ mà con người trong một xã hội thừa nhận và sống hòa hợp với chúng dẫn chúng đến sự sống còn và ổn định hay phân hủy và tiêu diệt.

Những nguyên lý mà tôi nhắc đến không phải là những khái niệm riêng tư, bí mật, hoặc “tôn giáo”. Không một nguyên lý nào trong cuốn sách này là riêng tư của một tín điều hoặc “tôn giáo”, kể cả của tôi. Những nguyên lý này là một bộ phận của hầu hết các tôn giáo chủ yếu đang tồn tại cũng như các triết học xã hội và các hệ thống đạo đức bền vững. Chúng là hiển nhiên và bất kỳ cá nhân nào cũng có thể làm cho nó có hiệu lực. Hầu như những nguyên lý này hay qui luật tự nhiên là một bộ phận của thân phận con người, một bộ phận của ý thức con người, của lương tâm con người. Hình như chúng tồn tại trong mỗi con người bất chấp các điều kiện xã hội và lòng trung thành đối với chúng ngay cả khi chúng có thể bị những điều kiện đó hoặc sự phản bội nhấn chìm hay làm cho tê liệt.

Thí dụ tôi đang nhắc đến nguyên lý của sự *công bằng*, từ đó toàn bộ quan niệm của chúng ta về vô tư và công lý phát triển. Những đứa bé hình như có ý thức bẩm sinh khái niệm công bằng trừ khi có những điều kiện ngược lại. Có nhiều sự khác nhau rất lớn về định nghĩa sự công bằng và cách đạt được công bằng nhưng nhận thức về khái niệm này có tính phổ biến.

Những thí dụ khác, trong đó có *tính chính trực* và *tính trung thực*. Chúng tạo nên nền tảng lòng tin vốn là yếu tố chủ yếu của hợp tác và phát triển lâu dài của con người và giữa con người với nhau.

Một nguyên lý khác là *nhân phẩm*. Quan niệm cơ bản trong bản Tuyên ngôn Độc lập của Hoa Kỳ chứng tỏ giá trị hoặc nguyên lý này. “Chúng tôi cho rằng chân lý này là hiển nhiên: rằng mọi người đều sinh ra bình đẳng và tạo hóa đã cho họ một số quyền không thể chuyển nhượng cho ai được, trong đó có quyền được sống, quyền tự do và mưu cầu hạnh phúc”.

Một nguyên lý khác là *phục vụ*, hoặc khái niệm về sự cống hiến. Một nguyên lý nữa là *phẩm chất* hay *tính ưu tú*.

Có nguyên lý về *tiềm năng*, khái niệm phôi thai trong chúng ta và có thể sinh trưởng và phát triển, càng ngày năng lực càng được giải phóng, tài năng càng được phát triển. Liên quan chặt chẽ với tiềm năng là nguyên lý về *sinh trưởng* – quá trình giải phóng tiềm năng và phát triển tài năng, cần phải có các nguyên lý khác kèm theo như *tính kiên nhẫn*, *sự nuôi dưỡng* và *sự động viên*.

Nguyên lý không phải là một thực tiễn. Thực tiễn là một hoạt động đặc trưng, một hành động. Một thực tiễn có hiệu quả trong tình huống này không nhất thiết có hiệu quả trong tình huống khác. Các ông bố bà mẹ thứ dạy dỗ đứa con thứ hai hoàn toàn giống đứa con thứ nhất đều chứng nhận điều đó.

Nếu thực tiễn có tính đặc trưng tình huống thì nguyên lý là chân lý cơ bản có tính phổ biến. Chúng áp dụng cho cá nhân, cho hôn nhân, gia đình, cho các tổ chức tư nhân và tập thể các loại. Khi những nguyên lý này hòa nhập vào thói quen thì chúng làm cho con người có khả năng sáng tạo đủ các loại thực tiễn dùng trong các tình huống khác nhau.

Nguyên lý không phải *giá trị*. Một bọn cướp có thể chia nhau giá trị nhưng chúng đã vi phạm nguyên lý cơ bản mà chúng ta đã nói tới. Nguyên lý là lãnh thổ, giá trị là bản đồ. Khi đánh giá đúng nguyên lý, chúng ta có chân lý. Chân lý là sự hiểu biết sự vật đúng với bản chất của chúng.

Nguyên lý là nguyên tắc chỉ đạo hành động của con người. Chúng đã được chứng minh là có giá trị lâu bền, cố định. Chúng là cơ bản. Chủ yếu người ta không thể chứng minh được chúng vì chúng là hiển nhiên. “Một cách để nhanh chóng nắm được tính hiển nhiên của nguyên lý là xem xét sự vô lý khi mưu đồ một cuộc sống thành đạt dựa trên những gì trái với nguyên lý. Tôi cho rằng chẳng ai nghiêm túc coi bất công, lừa dối, đê tiện, tầm thường hoặc suy đồi là nền tảng vững chắc của hạnh phúc và thành công lâu dài. Mặc dù người ta có thể tranh luận với nhau làm thế nào để xác định hoặc để thể hiện hoặc để thực hiện các nguyên lý đó, hình như vẫn có một ý thức và một nhận thức bẩm sinh là chúng tồn tại.

Các bản đồ hoặc mẫu của chúng càng gần với những nguyên lý hoặc qui luật tự nhiên đó thì càng chính xác, càng đúng chức năng. Những bản đồ chính xác ảnh hưởng vô hạn đến sự thành đạt của chúng ta, hơn xa bất kỳ cố gắng nào để thay đổi thái độ và hành vi của chúng ta.

NGUYÊN LÝ CỦA SỰ TĂNG TRƯỞNG VÀ THAY ĐỔI

Về hào nhoáng của Đạo đức Nhân cách, sức hấp dẫn to lớn đó, là ở chỗ có một cách nào đó dễ dàng và nhanh chóng đạt được chất lượng của cuộc sống – hiệu quả của cá nhân và mọi quan hệ phong phú, sâu sắc với người khác – mà không qua quá trình tự nhiên của lao động và phát triển như nó phải có.

Đó là biểu tượng không có thực chất. Đó là âm mưu “làm giàu nhanh”, hứa hẹn “giàu có không phải lao động”. Và có thể hình như là thành công – nhưng mưu gian vẫn tồn tại.

Đạo đức Nhân cách là hảo huyền và dối trá. Cố gắng đạt kết quả chất lượng cao với những kỹ xảo những biện pháp vội vàng cũng gần như cố gắng tìm một địa chỉ nào đó ở Chicago trên bản đồ của Detroit.

Theo cách nói của Erich Fromin, một nhà quan sát sắc sảo nguồn gốc và thành quả của Đạo đức Nhân cách:

Hôm nay, chúng tôi tình cờ gặp một người hành động như một người máy, hẳn không biết hoặc không hiểu bản thân, người duy nhất hẳn biết là người mà hẳn tưởng tượng ra, lời lẽ huyền diệu của nó thay cho những câu nói tâm tình, nụ cười giả tạo của hẳn thay cho tiếng cười chân thực, ý thức tuyệt vọng ngu ngốc thay cho nỗi buồn thực sự. Có thể nói về người đó hai cách. Một là hẳn bị bệnh tự do chủ nghĩa và cá nhân chủ nghĩa không chữa được. Đồng thời cũng có thể nói là về cơ bản, hẳn không khác gì hàng triệu người khác trong chúng ta đang đi trên trái đất này.

Trong suốt cuộc đời, những giai đoạn sinh trưởng và phát triển nối tiếp nhau. Một đứa bé học lẫy, học ngồi, học bò rồi học đi và chạy. Mỗi bước đi đều quan trọng và bước nào có thời kỳ của bước đó. Không thể bỏ qua bước nào cả.

Điều này đúng với mọi giai đoạn của cuộc đời, đúng với mọi lĩnh vực phát triển, bất kỳ là học chơi đàn dương cầm hoặc giao tiếp có hiệu quả với một bạn đồng nghiệp, đúng với các cá nhân, đúng với các cuộc hôn nhân, các gia đình, các tổ chức.

Chúng ta biết và chấp nhận sự thực này hoặc nguyên lý *quá trình* trong lĩnh vực vật chất, nhưng để hiểu nó trong lĩnh vực tình cảm, trong quan hệ với con người và ngay cả trong lĩnh vực tính cách cá nhân thì không bình thường lắm và nhiều khó khăn hơn. Bởi vậy, đôi khi chúng ta tìm một con đường tắt, hy vọng có thể bỏ qua vài bước quan trọng để tiết kiệm thời gian và công sức và còn thu được kết quả mong muốn nữa.

Nhưng cái gì sẽ xảy ra khi chúng ta định bỏ quãng một quá trình tự nhiên trong sự sinh trưởng và phát triển của chúng ta? Nếu bạn chỉ là một vận động viên quần vợt trung bình mà lại định chơi ở hạng cao để gây ấn tượng tốt hơn thì cái gì sẽ đến? Bạn có nghĩ rằng bạn thắng được một vận động viên chuyên nghiệp không?

Bạn có thể làm cho bạn bè tin rằng bạn có thể chơi dương cầm trong giàn nhạc giao hưởng khi kỹ năng của bạn mới ở trình độ người mới học đàn?

Câu trả lời đã rõ. Đơn giản là không thể vi phạm, làm ngơ hoặc bỏ quãng quá trình phát triển ấy. Như vậy là trái với tự nhiên, và mưu toan tìm một con đường tắt chỉ dẫn đến chán nản và thất bại.

Trên cái thang mười bậc nếu tôi mới ở bậc thứ hai mà muốn leo lên bậc thang thứ năm thì trước hết tôi phải bước lên bậc thang thứ ba đã. “Một cuộc hành trình nghìn dặm bắt đầu bằng bước chân thứ nhất” và mỗi lần, chúng ta chỉ bước được một bước.

Nếu bạn không để cho thầy giáo biết trình độ của bạn – bằng cách đặt một câu hỏi hoặc bộc lộ sự kém cỏi của mình – bạn sẽ không học được hoặc không tiến được. Bạn không thể giả vờ lâu được, để cuối cùng bị phát hiện. Chấp nhận sự yếu kém là bước đầu của sự học tập của chúng ta. Thoreau dạy rằng “trong mọi lúc, khi sử dụng kiên thức, chúng ta không biết đến đâu thì sự tiến bộ của chúng ta yêu cầu đến đó”.

Tôi nhớ lại một lần hai thiếu phụ, con gái của một người bạn của tôi đến gặp tôi, mắt đầm lệ, phàn nàn về tính cục cằn và sự thiếu thông cảm của ông bố. Họ không dám nói điều đó với bố mẹ vì sợ hậu quả. Và lại họ còn cần đến tình yêu, sự thông cảm và sự dịu dàng của bố mẹ.

Tôi nói chuyện với ông bố và thấy ông rất hiểu biết về việc xảy ra. Nhưng khi thừa nhận rằng ông nóng tính, ông không chịu trách nhiệm về việc ông làm và không chấp nhận một cách thành thực rằng sự thật là trình

độ phát triển tình cảm của ông thấp. Hơn thế nữa, tính kiêu ngạo của ông không cho ông đặt bước chân đầu tiên lên con đường thay đổi.

Để quan hệ có hiệu quả với một người vợ, một người chồng, con cái, bạn bè hoặc bạn đồng nghiệp, tôi phải học lắng nghe. Và điều này đòi hỏi sức mạnh tình cảm. Muốn lắng nghe thì phải kiên nhẫn, cởi mở và có yêu cầu hiệu quả. Đó là chất lượng phát triển cao của tính cách. Hoạt động ở một trình độ tình cảm thấp và cho những lời chỉ bảo ở trình độ cao thì quá dễ dàng.

Khi chơi quần vợt hoặc piano, trình độ phát triển của chúng ta khá rõ ràng, không thể giả vờ được. Nhưng trong các lĩnh vực phát triển tính cách và tình cảm thì không rõ ràng như thế. Chúng ta có thể “vận vơ” hoặc “lừa dối” một người lạ hoặc một người cộng tác. Chúng ta có thể giả vờ. Và trong chốc lát, chúng ta có thể qua được – ít nhất là trước công chúng. Chúng ta có thể lừa dối ngay cả bản thân mình. Tôi tin rằng đa số chúng ta biết được sự thật bên trong chúng ta như thế nào, và tôi nghĩ rằng nhiều người sống với chúng ta, làm việc với chúng ta cũng như vậy.

Tôi thường thấy hậu quả của những mưu đồ bỏ quăng quá trình sinh trưởng tự nhiên này trong giới kinh doanh, ở đây các ủy viên ban quản trị âm mưu “mua” một công trình mới về cải tiến năng suất, chất lượng, tinh thần và dịch vụ khách hàng với lời lẽ mạnh mẽ, bộ mặt vui vẻ, và những can thiệp từ bên ngoài hoặc qua việc sát nhập, chiếm đoạt, tiếp quản một cách hữu nghị hoặc không hữu nghị. Nhưng họ không biết hoạt động của họ đã tạo ra một môi trường tín nhiệm thấp. Khi không dùng những biện pháp này, họ đi tìm những kỹ xảo khác của Đạo đức Nhân cách, lúc nào cũng phớt lờ và vi phạm những nguyên lý và các quá trình tự nhiên, cơ sở của một sự tín nhiệm cao.

Tôi còn nhớ đã vi phạm nguyên lý này trên cương vị người cha cách đây nhiều năm. Một hôm, tôi về nhà dự sinh nhật cô con gái ba tuổi của tôi. Tôi thấy cháu ở trong một góc phòng khư khư giữ tất cả các quà tặng, không muốn cho các bạn khác cùng chơi. Điều đầu tiên tôi nhận thấy là nhiều bậc cha mẹ ở trong phòng đều chứng kiến thái độ ích kỷ của cháu. Tôi lúng túng, ngượng ngùng, bởi vì lúc bấy giờ, tôi đang giảng về quan hệ giữa con người với nhau ở các lớp đại học. Tôi biết, ít nhất là tôi cảm thấy, sự mong chờ của các ông bố bà mẹ đó.

Không khí trong phòng thật sự căng thẳng – bọn trẻ vây quanh con gái tôi, giơ tay ra đòi chơi những đồ chơi chúng vừa tặng con gái tôi, còn con gái tôi thì cương quyết từ chối. Tôi tự bảo: “Mình sẽ dạy con mình biết chia sẻ. Giá trị của chia sẻ là một trong những điều cơ bản nhất mình tin tưởng”.

Cho nên, trước tiên, tôi chỉ đơn giản yêu cầu: “Nào con yêu, cho các bạn chơi những đồ chơi các bạn vừa mới tặng con với”.

“Không”. Cháu lạnh lùng trả lời.

Cách thứ hai của tôi là dùng một ít lý luận: “Con thân yêu, nếu con cho các bạn chơi đồ chơi khi các bạn đến nhà thì các bạn sẽ cho con chơi đồ chơi khi con đến nhà các bạn”.

Cháu lập tức trả lời: “Không”.

Tôi có phần nào lúng túng. Rõ ràng tôi không có ảnh hưởng đối với cháu. Phương pháp thứ ba là đút lót. Rất nhẹ nhàng, tôi bảo cháu: “Con ơi, nếu con cho các bạn chơi cùng, bố sẽ cho con cái này thật tuyệt vời. Bố cho con kẹo gôm nhé”.

“Con không thích kẹo gôm”.

Bây giờ thì tôi nổi cáu. Lần thứ tư, tôi dọa cho nó sợ: “Nếu con không cho các bạn chơi, con sẽ bị phạt đấy”.

“Con không cần”. Cháu bật khóc. “Những thứ này là của con. Con không cho ai chơi cùng cả!”.

Sau cùng, tôi phải dùng đến sức mạnh. Tôi lấy mấy đồ chơi và đem cho những cháu bé khác. “Đây, các cháu chơi đi”.

Có lẽ con gái tôi cần được quyền sở hữu đồ vật trước khi đem cho. (Thật vậy, chỉ khi tôi có một cái gì, tôi mới đem cho được chứ?). Cháu cần tôi, là bố cháu, đã chín chắn về mặt tình cảm ở trình độ cao, cho cháu sự thể nghiệm đó.

Nhưng lúc đó, tôi coi trọng dư luận của các bậc cha mẹ kia đối với tôi hơn là sự sinh trưởng và phát triển của con tôi và quan hệ giữa chúng tôi. Tôi chỉ suy nghĩ đơn giản là tôi đúng; cháu phải chia đồ chơi cho các bạn, không làm thế là có lỗi.

Có lẽ tôi đã đặt sự mong đợi ở cháu ở nấc thang cao hơn, đơn giản chỉ vì tôi ở nấc thang thấp hơn. Tôi không thể hoặc không vui lòng chịu *kiên nhẫn* hoặc *chịu hiểu*, cho nên tôi mong cháu đem cho đồ vật. Trong một mưu đồ để bù vào sự bất tài của tôi, tôi đã mượn sức mạnh của vị trí và quyền lực làm bố bắt cháu phải làm cái mà tôi muốn cháu làm.

Nhưng vay mượn sức mạnh là tạo nên sự yếu đuối. Nó tạo nên sự yếu đuối trong người đi vay bởi vì nó củng cố sự phụ thuộc vào những tác nhân bên ngoài để làm được việc. Nó tạo nên sự yếu đuối trong con người bắt buộc phải phục tùng bằng cách ngăn chặn sự phát triển của cách suy nghĩ độc lập, sự tăng trưởng và kỷ luật nội tại. Và sau cùng, nó tạo nên sự yếu đuối trong quan hệ. Sự sợ hãi thế chỗ cho sự hợp tác, và cả hai người càng trở nên độc đoán và bảo thủ.

Và cái gì sẽ xảy ra khi nguồn sức mạnh vay mượn – to lớn hơn hoặc khỏe hơn, địa vị, quyền lực, sự ủy quyền, các điều khoản của quy chế, bề ngoài hoặc thành tích quá khứ - thay đổi hoặc không duy trì thêm được.

Nếu tôi chín chắn hơn, tôi đã dựa vào sức mạnh thực chất của mình – sự hiểu biết về chia sẻ và phát triển và khả năng yêu thương, nuôi dưỡng cháu – cho phép con gái tôi tự do chia sẻ đồ chơi hoặc không chia. Có lẽ sau khi đã thử dùng lý lẽ với cháu, tôi nên chuyển sự chú ý của bọn trẻ sang một trò chơi thú vị khác, làm cho con tôi mất sức ép tâm lý đó. Tôi đã từng giảng rằng một khi bọn trẻ có ý thức về sở hữu thực sự, thì chúng chia sẻ hết sức tự nhiên, tự nguyện và tự phát.

Kinh nghiệm của tôi là có những lúc dạy và có những lúc không nên dạy. Khi quan hệ căng thẳng và không khí đầy xúc động, thì sự mưu toan giảng dạy thường bị coi là một hình thức phê phán hoặc không chấp nhận. Nhưng nếu lặng lẽ đưa cháu ra một nơi khác, khi quan hệ đã tốt, dạy bảo cháu thì có lẽ tác dụng sẽ lớn hơn nhiều. Có lẽ sự chín chắn về mặt tình cảm để làm được việc đó quá tầm với mức kiên nhẫn và trình độ làm chủ bản thân của tôi lúc đó.

Có lẽ ý thức về sở hữu cần phải đến trước ý thức về chia sẻ thực sự. Nhiều người cho một cách máy móc hoặc từ chối cho và chia sẻ trong hôn nhân và gia đình của họ có lẽ chưa bao giờ trải qua cái gọi là sở hữu bản thân, ý thức về cá tính và giá trị bản thân.

Thực sự giúp đỡ con cái chúng ta trưởng thành thì phải kiên nhẫn để dạy chúng ý thức về sở hữu cũng như phải đủ khôn ngoan để dạy chúng giá trị của việc chúng ta lấy mình làm gương cho chúng.

CÁC CHÚNG TA NHÌN VẤN ĐỀ CHÍNH LÀ VẤN ĐỀ

Người ta phải suy nghĩ khi thấy nhiều việc tốt trong đời sống của những cá nhân, những gia đình và những tổ chức có cơ sở nguyên lý vững chắc. Họ tán phục sức mạnh và sự trưởng thành của những người đó, sự thống nhất, đồng tâm hiệp lực của những gia đình đó, sự hiệp đồng nhịp nhàng của những tổ chức đó.

Và đòi hỏi tức khắc của họ bộc lộ mẫu cơ bản của họ. “Làm cái đó như thế nào? Hãy dạy cho tôi những kỹ năng để làm được như vậy”. Thật ra, họ muốn nói: “Hãy cho tôi vài lời khuyên về những giải pháp nhanh hoặc các giải pháp có thể giảm bớt được khó khăn trong hoàn cảnh hiện nay của tôi”.

Họ sẽ tìm thấy những người đáp ứng yêu cầu của họ, và cho họ những điều đó. Sau một thời gian ngắn, kỹ năng kỹ xảo sẽ xuất hiện. Họ có thể loại bỏ một số vấn đề hời hợt hoặc gay cấn bằng băng dính và thuốc cảm xã hội.

Nhưng những điều cơ bản lưu cữu vẫn còn và một lúc nào đó các triệu chứng gay gắt lại xuất hiện. Người ta càng sử dụng những giải pháp nhanh, càng tập trung vào các vấn đề gay cấn thì tiếp cận đó càng tăng thêm điều kiện cơ bản thâm căn cố đế.

Cách chúng ta nhìn vấn đề chính là vấn đề.

Hãy nhìn lại một số vấn đề mà chúng ta đã quan tâm đem vào chương này và xem xét ảnh hưởng của những ý kiến về Đạo đức Nhân cách.

Tôi mở hết lớp này đến lớp khác huấn luyện phương pháp quản lý có hiệu quả. Tôi hy vọng rất nhiều ở những người làm công cho tôi và tôi tích cực gần gũi họ. Nhưng tôi không hề thấy trong họ mấy may sự trung thành đối với tôi. Tôi nghĩ rằng một ngày nào đó tôi ốm nằm nhà, thì họ sẽ giành phần lớn thời gian tán gẫu bên máy tính. Tại sao tôi không thể dạy họ có tính độc lập và có trách nhiệm, hoặc tại sao tôi không lại không tìm những người khác có những đức tính đó?

Đạo đức Nhân cách bảo tôi rằng tôi nên làm một cái gì đó gây ấn tượng sâu sắc – khuấy động sự việc lên, xiết chặt kỷ luật – để cho những người làm công của tôi vào khuôn phép và đánh giá đúng những gì họ đang có. Hoặc tôi tìm một chương trình huấn luyện nào đó hấp dẫn hơn để làm cho họ gắn bó. Hoặc tôi nên thuê những người khác có thể làm việc tốt hơn.

Nhưng trong vấn đề những người làm công này, tôi có thực sự hành động vì lợi ích tốt nhất của họ không? Họ có cảm thấy tôi đối xử với họ như những cỗ máy không? Tôi có phần nào đúng không?

Trong thâm tâm, có thật đây là cách tôi nhận xét họ không? Có khả năng cách tôi nhìn những người khác làm việc cho tôi là một bộ phận của vấn đề không?

Có quá nhiều việc phải làm và không bao giờ có đủ thời gian. Tôi cảm thấy bị thôi thúc và làm việc bận rộn suốt ngày, ngày nào cũng vậy, bảy ngày trong tuần. Tôi dự các cuộc hội thảo về quản lý thời gian và đã áp dụng thử có đến nửa tá hệ thống lập kế hoạch khác nhau, chúng cũng giúp tôi được phần nào, nhưng tôi vẫn không cảm thấy sống hạnh phúc, làm được việc và yên bình như mong muốn.

Đạo đức Nhân cách mách tôi phải có một cái gì đó bên ngoài – một người lập kế hoạch mới nào đó hoặc cuộc hội thảo nào đó – giúp tôi thoát khỏi sức ép có hiệu quả.

Nhưng liệu những *hiệu quả* đó có phải là một đáp án không? Có thể làm được nhiều việc với ít thời gian hơn không hay lại đẩy tôi nhanh đến chỗ phản ứng với những con người và hoàn cảnh hình như đang chi phối cuộc đời tôi?

Có thể có một cái gì đó mà tôi cần xem xét một cách sâu sắc hơn, cơ bản hơn – một mẫu nào đó ở trong tôi, ảnh hưởng đến cách tôi nhìn thời gian – cuộc đời của tôi và bản chất của tôi không?

Cuộc hôn nhân của chúng tôi thật tẻ nhạt. Chúng tôi không xung đột với nhau hoặc làm cái gì khác; chỉ là chúng tôi không yêu nhau. Chúng tôi đã bàn bạc với nhau, thử làm một số việc nhưng không thể nào nhen nhóm lại tình cảm đã có trước đây.

Đạo đức Nhân cách bảo tôi rằng phải có một quyển sách mới nào đó hoặc một cuộc thảo luận nào đó để giúp vợ tôi hiểu tôi hơn. Hay những cái đó là vô ích mà chỉ có một quan hệ mới mới đưa lại cho tôi tình yêu mà tôi cần.

Nhưng có thể vấn đề thật lại không phải ở vợ tôi thì sao? Tôi có thể làm cho vợ tôi không yếu đuối nữa và làm cho cuộc sống của tôi phụ thuộc vào cách vợ tôi đối xử với tôi không?

Tôi có một mẫu cơ bản nào đó về vợ tôi, về hôn nhân, về tình yêu thực sự đang chi phối vấn đề không?

Bạn có thấy các mẫu của Đạo đức Nhân cách đến cách chúng ta nhìn nhận các vấn đề của chúng ta cũng như cách chúng ta giải quyết các vấn đề đó cơ bản đến mức nào không?

Dù người ta có thấy nó hay không, nhiều người đã vỡ mộng vì lời hứa trống rỗng của Đạo đức Nhân cách. Tôi đã đi khắp nước, làm việc với các tổ chức, tôi phát hiện ra rằng những ủy viên ban quản trị có tầm suy nghĩ dài hơn thường đánh lạc hướng vấn đề bằng những đòn tâm lý và những người tiếp chuyện “đãi khách” không có gì nói ngoài câu chuyện làm quà nhậu nhèo pha lẫn nhảm chán.

Người ta cần thực chất. Người ta cần quá trình. Người ta cần nhiều hơn là thuốc cảm và băng dính. Người ta muốn giải quyết các vấn đề cơ bản tồn đọng lâu ngày và tập trung vào các nguyên lý đem lại kết quả lâu dài.

MỘT TRÌNH ĐỘ SUY NGHĨ MỚI

Albert Einstein nhận xét: “Những vấn đề quan trọng mà chúng ta đang phải đối phó không thể giải quyết ở trình độ suy nghĩ lúc chúng ta sáng tạo ra chúng”.

Khi chúng ta nhìn quanh ta và trong ta và nhận ra các vấn đề được phát sinh lúc chúng ta sống và tác động qua lại bên trong Đạo đức Nhân cách, chúng ta bắt đầu nhận rõ rằng chúng là những vấn đề sâu xa, cơ bản không thể giải quyết được ở trình độ nông cạn lúc nó phát sinh.

Chúng ta cần một trình độ suy nghĩ mới, sâu hơn – một mẫu dựa trên các nguyên lý miêu tả chính xác lĩnh vực tồn tại và hoạt động có hiệu quả của con người – để giải quyết những vấn đề sâu xa này.

Mức suy nghĩ mới này là tất cả những vấn đề về *Bảy thói quen của những người thành đạt*; đó là tiếp cận hiệu quả của cá nhân và giữa cá nhân với nhau, lấy nguyên lý làm trung tâm, lấy tính cách làm cơ sở, tác động từ trong ra ngoài.

Từ trong ra ngoài có nghĩa là trước hết bắt đầu với bản thân; cơ bản hơn là bắt đầu với phần *bên trong* nhất của bản thân – với mẫu của bạn, với tính cách của bạn, với động cơ của bạn.

Nó bảo rằng nếu bạn muốn có một cuộc hôn nhân hạnh phúc, bạn hãy *là* loại người tạo ra nghị lực tích cực và tránh nghị lực tiêu cực hơn là tạo ra quyền lực. Nếu bạn muốn *có* những đứa con dễ thương hơn, dễ bảo hơn thì bạn hãy *là* người bố mẹ hiểu con cái hơn, kiên định hơn, tình cảm hơn. Nếu bạn muốn có nhiều quyền tự quyết hơn, *có* quyền hạn rộng rãi hơn trong công việc thì bạn hãy *là* người làm công có trách nhiệm hơn, giúp ích được nhiều hơn, cống hiến được nhiều hơn. Nếu bạn muốn được tin cậy, bạn phải *là* đáng tin cậy. Nếu bạn muốn cái cao cả thứ yếu là tài năng được thừa nhận thì trước hết bạn phải tập trung vào cái cao cả chủ yếu là tính cách.

Tiếp cận “từ trong ra ngoài” tức là các thắng lợi riêng tư đi trước các thắng lợi công cộng, hứa và giữ lời hứa với mình đi trước hứa và giữ lời hứa với người khác. Nó nói lên rằng đẩy nhân cách lên trước tính cách là vô ích, cải thiện quan hệ với người khác trước khi cải thiện bản thân là không có hiệu quả.

Từ trong ra ngoài là một quá trình – một quá trình liên tục của sự tái sinh dựa trên các quy luật chi phối sự sinh trưởng và phát triển của con người. Nó là một vòng xoáy ốc đi lên của sự sinh trưởng dẫn đến những hình thức càng ngày càng cao của sự độc lập có trách nhiệm và sự tùy thuộc lẫn nhau có hiệu quả.

Tôi đã có dịp làm việc với nhiều người – những người khác thường, những người có tài, những người mong muốn sâu sắc đạt được hạnh phúc và thành công, những người đang mầy mò, những người đang vấp vấp. Tôi đã làm việc những người điều hành kinh doanh, những sinh viên đại học, các giáo phái và công dân, gia đình và vợ chồng. Và trong tất cả những gì tôi đã trải qua, tôi chưa bao giờ thấy những giải pháp vững chắc cho các vấn đề, hạnh phúc và thành quả lâu bền đến từ ngoài vào trong.

Kết quả của mẫu đến từ ngoài vào trong mà tôi thấy là những người bất hạnh, cảm thấy mình là nạn nhân, bị vô hiệu hóa. Họ đã tập trung vào những yếu kém của những người khác và vào những tình huống mà họ cho là phải chịu trách nhiệm về tình trạng đình đốn của bản thân họ. Tôi đã thấy những cuộc hôn nhân không hạnh phúc trong đó cả hai người đều muốn người kia thay đổi, ai cũng cho là người kia có “tội”, ai cũng muốn uốn nắn người kia. Tôi đã thấy những tranh cãi trong quản lý lao động trong đó người ta mất quá nhiều thời gian và công sức để tạo ra luật lệ bắt người ta làm việc, cứ như nền tảng của sự tín nhiệm thực sự là ở đó.

Các thành viên của gia đình chúng tôi đã sống ở ba điểm “nóng nhất” trên trái đất này – Nam Phi, Ixraen và Airolen – và tôi tin rằng nguồn gốc của các vấn đề dai dẳng ở mỗi nơi này là mẫu xã hội nổi trội từ ngoài vào trong. Các nhóm hữu quan đều tin chắc rằng vấn đề là “ở bên ngoài” và “họ” (tức là phía bên kia) chịu vào khuôn phép hoặc bỗng nhiên “rút khỏi” tình trạng hiện tại thì vấn đề sẽ được giải quyết.

Từ ngoài vào trong là một hoán vị mẫu quan trọng cho đa số người, phần lớn là do tác động mạnh mẽ của việc tạo ra điều kiện và do mẫu xã hội đang lưu hành của Đạo đức Nhân cách.

Nhưng từ kinh nghiệm của bản thân – cả của tôi và khi làm việc, với hàng ngàn người khác – và sự nghiên cứu cẩn thận những cá nhân và tổ chức đã thành công trong lịch sử, tôi tin rằng nhiều nguyên lý được thể hiện trong *Bảy thói quen* đã ăn sâu vào trong chúng ta, trong lương tâm của chúng ta và trong ý thức thông thường của chúng ta. Để thừa nhận và phát triển chúng và để sử dụng chúng trong việc đáp ứng những quan tâm sâu xa nhất của chúng ta, chúng ta cần suy nghĩ một cách khác, hoán vị các mẫu của chúng ta đến một trình độ mới, ở mức độ “từ trong ra ngoài”.

Khi thành tâm tìm hiểu và lòng ghép những nguyên lý này vào cuộc sống của chúng ta, tôi tin rằng chúng ta sẽ phát hiện và tái phát hiện chân lý trong nhận xét của T.S Eliot

Chúng ta không được ngừng tìm kiếm và mục đích của mọi cuộc tìm kiếm của chúng ta là để đi đến nơi chúng ta đã bắt đầu và biết được vị trí khi xuất phát.



BẢY THÓI QUEN – NHÌN TỔNG QUÁT

Chúng ta là cái chúng ta làm lặp đi lặp lại

Vậy sở trường không phải là một hành động mà là một thói quen.

ARISTOTLE

Tính cách của chúng ta, cơ bản là một hỗn hợp các thói quen của chúng ta. “Gieo một tư tưởng, gặt một hành động; gieo một hành động, gặt một thói quen; gieo một thói quen, gặt một tính cách; gieo một tính cách, gặt một số phận”. Có câu ngạn ngữ như vậy.

Thói quen là một nhân tố mạnh mẽ trong cuộc sống của chúng ta. Bởi vì, là một mô hình kiên định, thường là không có ý thức, chúng luôn luôn, hàng ngày biểu lộ tính cách của chúng ta và tạo ra tính hiệu quả hoặc ... tính vô hiệu của chúng ta.

Như Horace Mann, nhà giáo dục vĩ đại đã nói: “Thói quen giống như dây cáp. Mỗi ngày chúng ta dệt một tao, và nó không thể nào đứt được”. Tôi không đồng ý với đoạn sau của câu này. Tôi biết chúng có thể đứt. Thói quen có thể học được và không học được. Nhưng tôi biết nó cũng không phải là một giải pháp nhanh. Nó dính líu đến một quá trình và một điều ràng buộc kinh khủng.

Chúng ta ai đã xem cuộc hành trình lên mặt trăng của con tàu vũ trụ Apollo 11 đều sẽ nhớ khi thấy những người đầu tiên đi bộ trên mặt trăng và quay về trái đất. Thật không bút nào tả xiết những ngày sôi động tuyệt đối “lạ lùng” và “không thể tưởng tượng nổi” ấy. Nhưng để lên đến được mặt trăng, các nhà du hành vũ trụ đã thực sự thắng được sức hút ghê gớm của trái đất. Năng lượng sử dụng trong mấy phút đầu tiên khi phóng con tàu và trong mấy dặm đầu tiên của cuộc hành trình nhiều hơn năng lượng sử dụng trong mấy ngày sau để đi được nửa triệu dặm.

Thói quen cũng vậy, có một sức hút ghê gớm hơn nhiều người thấy và chấp nhận. Phá vỡ những thói quen ăn sâu vào mình như sự trì trệ, sự nôn nóng, tính hay chê bai, lòng ích kỷ, vi phạm các nguyên tắc cơ bản của tính hiệu quả của con người đòi hỏi nhiều hơn là một ít sức mạnh ý chí và một ít thay đổi nhỏ nhoi trong

cuộc sống của chúng ta. Khi “phóng lên” cần một sự nỗ lực ghê gớm, nhưng một khi đã thắng được sức hút thì sự tự do của chúng ta mang lại một tầm vóc hoàn toàn mới.

Cũng như mọi sức mạnh thiên nhiên, sức hút của trọng lực có thể hợp tác với chúng ta hoặc chống lại chúng ta. Sức hút của một số thói quen của chúng ta có thể thường xuyên ghì lại ta, không cho ta đến nơi muốn đến. Nhưng cũng chính sức hút của trọng lực liên kết thế giới của chúng ta lại với nhau, giữ cho các hành tinh đi đúng quỹ đạo, giữ cho vụ trụ ở trong trật tự. Nó là một lực rất mạnh, và nếu chúng ta sử dụng nó có hiệu quả, chúng ta có thể dùng sức hút của thói quen để tạo ra sự liên kết vững chắc và trật tự cần thiết làm cho cuộc sống của chúng ta có hiệu quả.

ĐỊNH NGHĨA “THÓI QUEN”

Vì mục đích của chúng ta, chúng ta sẽ định nghĩa thói quen là chỗ giao nhau của *kiến thức*, *kỹ năng* và *ước mơ*.

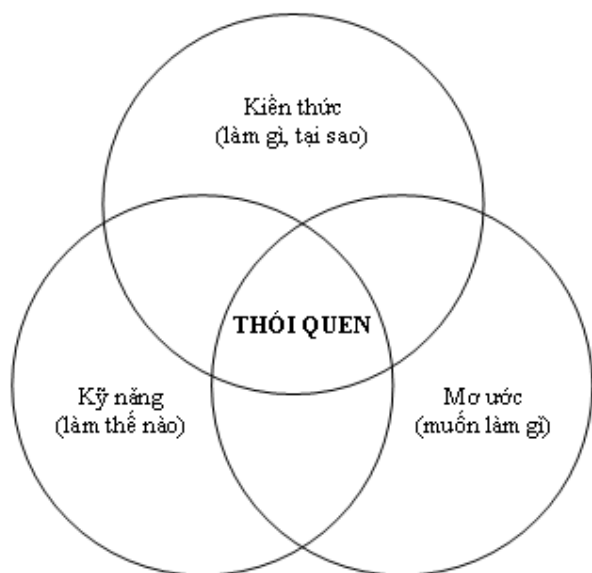
Kiến thức là mẫu về lý thuyết, là *làm gì và tại sao*. Kỹ năng là *làm như thế nào*. Còn mơ ước là động cơ, là *muốn làm cái gì*. Để hình thành một thói quen trong cuộc sống, phải có cả ba cái đó.

Tôi không thành công trong quan hệ với đồng nghiệp, với vợ tôi, các con tôi vì tôi luôn luôn nói với họ tôi nghĩ gì nhưng không bao giờ nghe họ thực sự. Trừ phi tôi tìm ra nguyên lý đúng đắn của tác động giữa con người với nhau, tôi vẫn không biết là tôi cần nghe.

Dù tôi biết muốn thành công trong quan hệ với người khác thì tôi cần phải nghe họ, tôi cũng không có kỹ năng nghe. Tôi không biết *làm thế nào* để nghe người khác nói một cách sâu sắc.

Nhưng biết phải nghe và nghe như thế nào cũng chưa đủ. Trừ phi tôi *muốn* nghe, trừ phi tôi ao ước được nghe, nó vẫn không là một thói quen trong đời tôi. Tạo ra một thói quen yêu cầu phải rèn luyện cả ba mặt.

Sự thay đổi của hiện tượng/bản chất là một quá trình đi lên. Bản chất thay đổi hiện tượng và hiện tượng thay đổi bản chất ..., chúng ta vận động trong một vòng xoáy tròn ốc đi lên của sự sinh trưởng. Bằng cách rèn luyện kiến thức, kỹ năng và mơ ước chúng ta có thể đột phá vào những trình độ mới của tính hiệu quả cá nhân và giữa cá nhân như cắt đứt mối liên hệ với các mẫu cũ, có thể đã là một nguồn an toàn giả tạo trong nhiều năm nay.



CÁC THÓI QUEN HIỆU QUẢ

Các nguyên lý tiếp thu và các mẫu của hành vi

Đôi khi, nó là một quá trình đau buồn. Nó là một sự thay đổi do một mục đích cao hơn thúc đẩy, do sự tự nguyện đem cái bạn nghĩ, bạn muốn bây giờ phụ thuộc vào cái bạn muốn sau này. Nhưng quá trình này tạo ra hạnh phúc, “mục tiêu và kế hoạch cuộc sống của bạn”. Hạnh phúc có thể định nghĩa, tối thiểu là kết quả của sự ước mơ và khả năng hi sinh cái chúng ta muốn *hiện tại* cho cái chúng ta muốn *cuối cùng*.

ĐƯỜNG LIÊN TỤC CỦA SỰ TRƯỞNG THÀNH

Bảy thói quen không phải là một bộ gồm các công thức tâm lý rời rạc, chấp vá. Hòa hợp với những quy luật tự nhiên của sự sinh trưởng, chúng cung cấp một tiếp cận lớn dần, liên tục và hòa nhập cao vào sự phát triển của tính hiệu quả của con người và giữa con người với nhau. Chúng dẫn chúng ta đi trên con đường liên tục của sự trưởng thành, từ *phụ thuộc* đến *độc lập* rồi đến *tùy thuộc lẫn nhau*.

Mỗi người chúng ta bắt đầu cuộc đời là một đứa bé, *phụ thuộc* hoàn toàn vào người khác. Chúng ta được những người khác hướng dẫn, nuôi dưỡng, nâng đỡ. Không có sự giáo dục này, chúng ta chỉ sống được vài giờ và nhiều nhất là vài ngày.

Dần dà, qua những ngày tháng tiếp theo, chúng ta càng ngày càng trở nên độc lập – thể chất, trí tuệ, tình cảm, tài chính – cuối cùng chúng ta tự lo được cho mình, trở nên tự quản và tự lực được.

Càng lớn và càng trưởng thành, chúng ta dần dần biết được rằng tất cả mọi cái đều *tùy thuộc lẫn nhau*, rằng có một hệ sinh thái chi phối thiên nhiên, trong đó có xã hội. Chúng ta phát hiện thêm rằng với tầm cao hơn của bản chất chúng ta là phải ứng xử được trong quan hệ với người khác – rằng cuộc sống của con người cũng *tùy thuộc lẫn nhau*.

Sự phát triển của chúng ta từ tuổi ấu thơ đến lúc trưởng thành là phù hợp với quy luật tự nhiên. Có nhiều hướng phát triển. Đạt được sự phát triển đầy đủ về thể chất không nhất thiết đồng thời cũng phát triển về tình cảm và trí tuệ. Mặt khác, một người phải *phụ thuộc* về mặt thể chất không có nghĩa là chưa trưởng thành về mặt trí tuệ và tình cảm.

Trên con đường liên tục của trưởng thành, sự *phụ thuộc* là mẫu của *bạn* – *Bạn* chăm sóc tôi. *Bạn* đến với tôi. *Bạn* không đến. Tôi khiển trách *bạn* vì các kết quả.

Độc lập là mẫu người của *tôi* – *Tôi* có thể làm, *tôi* chịu trách nhiệm, *tôi* tự lực, *tôi* có thể lựa chọn.

Tùy thuộc lẫn nhau là mẫu của *chúng ta* – *Chúng ta* có thể làm; *chúng ta* có thể hợp tác; *chúng ta* có thể phối hợp tài trí và khả năng của chúng ta và cùng nhau tạo ra một cái gì to lớn hơn.

Nếu tôi *phụ thuộc* về thể chất - bị bại liệt, hoặc bị què quặt hoặc một số hoạt động thể chất nào đó bị hạn chế - tôi cần nhờ bạn giúp đỡ. Nếu tôi *phụ thuộc* về tình cảm, ý thức về giá trị và an toàn của tôi là ý kiến của bạn. Nếu bạn không yêu tôi, thì tôi thật tai hại. Nếu tôi *phụ thuộc* về mặt trí tuệ, tôi phải nhờ bạn suy nghĩ cho tôi, suy nghĩ qua những kết quả và những vấn đề của cuộc đời tôi.

Nếu tôi *độc lập* về mặt thể chất, tôi có thể tự tôi làm lấy; về mặt tinh thần, tự tôi nghĩ lấy. Tôi có thể đi từ mức trừu tượng này sang mức trừu tượng khác. Tôi có thể suy nghĩ một cách sáng tạo, tôi có thể phân tích, cấu tạo và diễn đạt suy nghĩ của tôi bằng những cách dễ hiểu; về mặt tình cảm, tôi tự đánh giá được mình, tôi tự điều khiển mình. Ý thức về giá trị của tôi không *phụ thuộc* vào việc được yêu mến hoặc được đối xử tốt.

Dễ thấy rằng *độc lập* trưởng thành hơn *phụ thuộc* rất nhiều. *Độc lập* là sự đạt được chủ yếu ở bên trong và bởi bản thân. Nhưng *độc lập* không phải là tối cao.

Tuy nhiên, mẫu xã hội hiện hành đưa *độc lập* lên ngôi vua. Đó là mục đích được công khai thừa nhận của nhiều cá nhân và phong trào xã hội. Phần lớn các tài liệu về tự cải tiến tôn vinh *độc lập*, cứ như sự giao tiếp với nhau, hiệp đồng cùng nhau, hợp tác với nhau thì kém giá trị hơn.

Nhưng nhiều người trong chúng ta hiện đang nhấn mạnh rằng *độc lập* là phản ứng lại *phụ thuộc* – phản ứng lại việc để người khác làm chủ chúng ta, quyết định thay cho chúng ta, sử dụng chúng ta, lôi kéo chúng ta.

Nhiều người hiểu không thấu đáo, *tùy thuộc lẫn nhau* là trái với *độc lập*. Vì vậy tôi đã thấy có những người vì lý do ích kỷ đã ly hôn, bỏ rơi con cái, từ chối mọi trách nhiệm xã hội, tất cả đều nhân danh *độc lập*.

Loại phản ứng hình thành trong những người vứt bỏ “xiềng xích” trở thành “tự do”, “tự khẳng định mình” và “làm cái của chính mình” thường bộc lộ những *phụ thuộc* cơ bản không thể vứt bỏ được vì chúng là nội tại chứ không phải là ngoại lai – những *phụ thuộc* như để cho những nhược điểm của người khác làm hại cuộc sống tình cảm của mình hoặc cảm thấy mình là nạn nhân của những người và những sự kiện mình không làm chủ được.

Tất nhiên chúng ta phải thay đổi hoàn cảnh của chúng ta. Nhưng vấn đề phụ thuộc là kết quả của sự trưởng thành cá nhân rất ít liên quan đến hoàn cảnh. Ngay cả trong những hoàn cảnh tốt nhất, sự thiếu chín chắn và sự phụ thuộc vẫn thường có.

Sự độc lập thực sự của cách tính toán cho ta sức mạnh để hành động hơn là để chịu đựng. Nó giải thoát khỏi sự phụ thuộc vào hoàn cảnh và con người và là một mục tiêu đem lại sự tự do đáng giá. Nhưng nó không phải là mục tiêu cao nhất trong cuộc sống thành đạt.

Đơn thuần suy nghĩ độc lập không phù hợp với thực tại tùy thuộc lẫn nhau. Những người độc lập không có sự chín chắn trong suy nghĩ và hành động tùy thuộc lẫn nhau có thể là người sản xuất cá thể tốt, nhưng không thể là người lãnh đạo tốt hoặc chơi đồng đội tốt. Họ không xuất phát từ mẫu. Tùy thuộc lẫn nhau cần thiết để thành công trong thực tế hôn nhân, gia đình hoặc tổ chức.

Do bản chất, cuộc sống là một sự tùy thuộc lẫn nhau cao. Cố gắng để đạt được hiệu quả tối đa một cách độc lập cũng giống như cố gắng chơi quần vợt trong một câu lạc bộ golf – công cụ không thích hợp với thực tế.

Sự tùy thuộc lẫn nhau là một quan niệm chín chắn hơn nhiều, tiến bộ hơn nhiều. Nếu tùy thuộc lẫn nhau về thể chất, tôi tự lực được và dám làm, nhưng tôi cũng biết rằng nếu bạn và tôi làm với nhau thì có thể đạt được kết quả tốt hơn tôi làm một mình nhiều, ngay cả khi tôi đã cố gắng hết sức mình. Nếu tùy thuộc lẫn nhau về tình cảm, tôi nhận được ý nghĩa của giá trị trong tôi, nhưng tôi cũng thừa nhận nhu cầu yêu, cho và nhận tình yêu từ những người khác. Nếu tùy thuộc lẫn nhau về trí tuệ, tôi nhận thấy rằng tôi cần kết hợp những ý kiến tốt nhất của người khác với ý kiến của tôi.

Là một người tùy thuộc lẫn nhau, tôi có cơ hội để góp phần bản thân mình một cách sâu sắc có ý nghĩa với người khác, và đến được với tài trí và tiềm năng của những người khác.

Tùy thuộc lẫn nhau là một sự lựa chọn mà chỉ những người độc lập mới làm được. Những người phụ thuộc không thể chọn để trở thành những người tùy thuộc lẫn nhau được. Họ không có tính cách để làm việc đó. Họ không sở hữu đầy đủ bản thân họ.

Đó là tại sao các thói quen 1, 2 và 3 trong chương sau đây lại có quan hệ với tính tự chủ. Chúng đưa con người từ phụ thuộc đến độc lập. Chúng là những Thắng lợi riêng tư, bản chất của sự phát triển tính cách. *Thắng lợi riêng tư đi trước Thắng lợi công cộng*. Bạn không thể đảo ngược quá trình này cũng như bạn không thể thu hoạch trước khi trồng. Nó là từ trong ra ngoài.

Khi bạn đã thực sự độc lập thì bạn có cơ sở để tùy thuộc lẫn nhau một cách có hiệu quả. Bạn có cơ sở của tính cách, nhờ đó bạn có thể tác động hiệu quả tới Thắng lợi công cộng của đồng đội, của hợp tác và giao tiếp trong thói quen 4, 5 và 6 theo định hướng của cá nhân bạn nhiều hơn.

Điều này không có nghĩa là bạn phải thành thạo các thói quen 1, 2 và 3 trước khi làm việc với thói quen 4, 5 và 6. Hiểu được sự liên tục sẽ giúp bạn điều khiển sự phát triển của bạn có hiệu quả hơn, nhưng không phải tôi đang gợi ý bạn không thực hành các thói quen khác trong nhiều năm cho đến khi phát triển thật đầy đủ các thói quen 1, 2 và 3.

Là một bộ phận của thế giới tùy thuộc lẫn nhau, hàng ngày bạn phải quan hệ với thế giới đó. Nhưng những vấn đề nổi cộm của thế giới này dễ dàng che khuất những mục tiêu cốt lõi của tính cách. Hiểu được bản thân của bạn ảnh hưởng đến những tác động tùy thuộc lẫn nhau như thế nào sẽ giúp bạn tập trung sự cố gắng một cách liên tục, phù hợp với các quy luật phát triển tự nhiên.

Thói quen 7 là thói quen của sự đổi mới, một sự đổi mới thường xuyên, có cân nhắc, của bốn mặt cơ bản của cuộc sống. Nó bao quanh và thể hiện tất cả những thói quen kia. Đó là thói quen của sự cải tiến liên tục tạo ra vòng xoắn đi lên của sự phát triển nâng bạn lên những trình độ mới của sự hiểu biết và cuộc sống của một thói quen khi bạn đến với chúng ở một bình diện ngày càng cao.

Sơ đồ ở hình 4 mô tả một cách trực quan sự liên tục và sự phụ thuộc lẫn nhau của bảy thói quen, và được sử dụng trong quyển sách này khi chúng ta xem xét quan hệ liên tục giữa các thói quen và cả sự hiệp đồng của chúng – khi liên kết chúng với nhau, chúng sẽ tạo nên những hình thức mới của nhau, làm giá trị của nó tăng lên nhiều. Mỗi thói quen hoặc mỗi quan niệm sẽ được trình bày rõ khi giới thiệu.

ĐỊNH NGHĨA TÍNH HIỆU QUẢ

Bảy thói quen là những thói quen của tính hiệu quả. Bởi vì chúng dựa trên những nguyên lý, chúng mang lại những hiệu quả có ích lâu dài nhất. Chúng trở thành nền tảng tính cách của con người, tạo ra một trung tâm có khả năng làm ra những bản đồ chính xác, giúp cho mỗi cá nhân giải quyết có hiệu quả các vấn đề, lợi dụng tối đa các cơ hội và không ngừng học tập và tiếp thu những nguyên lý khác trong một vòng xoắn ốc đi lên của sự phát triển.

Chúng cũng là thói quen của tính hiệu quả bởi vì chúng dựa trên một mẫu của tính hiệu quả, phù hợp với một quy luật tự nhiên, một nguyên lý mà tôi gọi là sự cân đối P/PC mà nhiều người tự mình phá vỡ. Để hiểu dễ dàng nguyên lý này, hãy nhắc lại câu chuyện ngụ ngôn “ngỗng đẻ trứng vàng” của Ê đốp.

Đây là câu chuyện của một bác nông dân nghèo một hôm phát hiện trong tổ con ngỗng yêu quý của mình một quả trứng vàng lấp lánh. Lúc đầu bác cho đây có lẽ là một trò bịp bợm. Nhưng khi ném nó đi thì bác lại nghĩ lại và nhặt nó lên để xem xét kỹ và đánh giá.

Đúng là một quả trứng bằng vàng ròng. Bác nông dân không thể tin vào vận may của mình. Bác càng băn khoăn khi sự việc lại lặp lại ngày hôm sau.

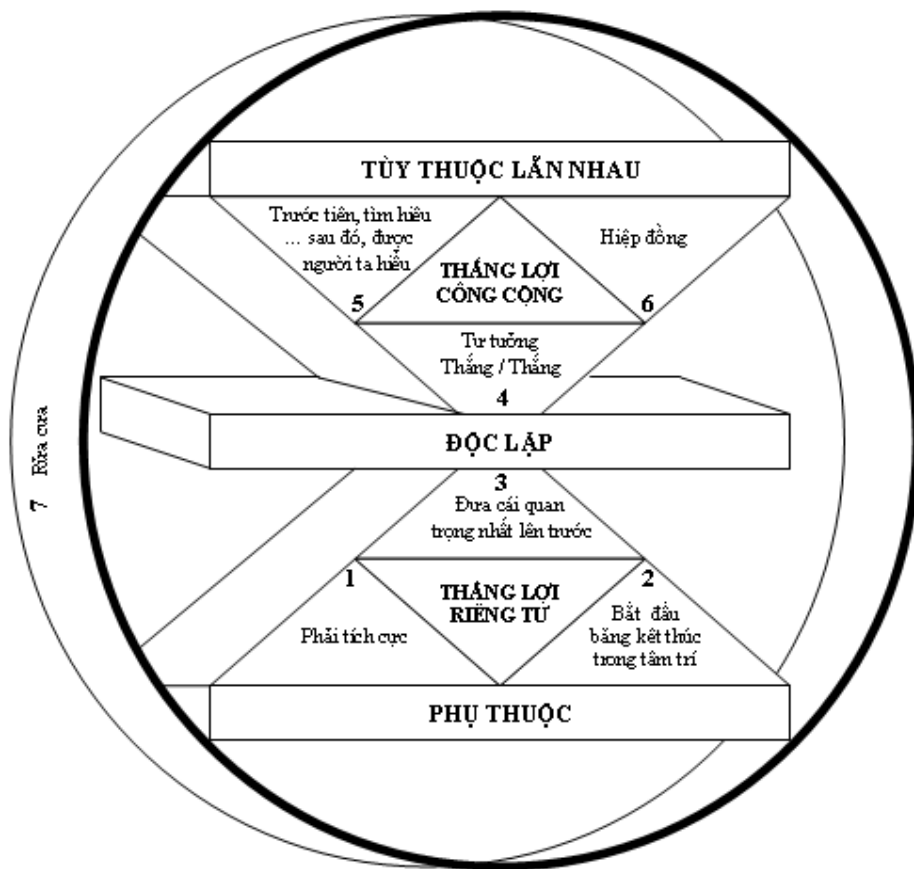
Ngày nào cũng vậy, khi ngủ dậy, bác ra ổ ngỗng và ngày nào cũng thấy một quả trứng vàng. Bác trở nên giàu có quá sức tưởng tượng. Cứ như không phải là sự thật.

Nhưng của cải tăng lên thì lòng tham và sự nôn nóng giàu có cũng tăng lên. Không thể chờ ngày này qua ngày khác, mỗi ngày nhặt một quả trứng, bác nông dân quyết định thịt con ngỗng để lấy tất cả trứng vàng trong bụng nó một lúc. Nhưng khi bác mổ bụng con ngỗng ra thì bác thấy nó trống rỗng, không có quả trứng vàng nào cả. Và bây giờ thì không còn cách gì để có trứng vàng nữa. Bác nông dân đã giết chết con ngỗng đẻ trứng vàng mất rồi!.

Tôi gợi ý rằng trong câu chuyện ngụ ngôn này, có một quy luật tự nhiên, một định lý – định lý cơ bản của tính hiệu quả. Đa số nhận thấy tính hiệu quả trong mẫu quả trứng vàng: càng sản xuất, càng hoạt động, bạn càng thành đạt.

Nhưng như câu chuyện đã chỉ rõ, tính hiệu quả đích thực phụ thuộc hai yếu tố: sản xuất ra cái gì (quả trứng vàng) và cái gì sản xuất hoặc là khả năng sản xuất (con ngỗng).

Nếu bạn chấp nhận một kiểu sống tập trung vào những quả trứng vàng và lơ là chăm sóc con ngỗng thì chẳng bao lâu bạn chẳng còn vốn liếng để sản xuất ra quả trứng vàng. Mặt khác, nếu bạn chỉ chăm sóc con ngỗng mà không nhằm quả trứng vàng thì chẳng mấy chốc, bạn chẳng có gì mà ăn và cho ngỗng ăn. Tính hiệu quả nằm trong sự cân đối mà tôi gọi là sự cân đối P/PC. P có nghĩa là sản xuất (production) ra kết quả mong muốn, ra quả trứng vàng. Còn PC có nghĩa là khả năng sản xuất (Production Capability) tức là năng lực sản xuất hoặc vốn để sản xuất ra quả trứng vàng.



MẪU BẢY THÓI QUEN

BA LOẠI VỐN

Về cơ bản, có ba loại vốn: vốn vật chất, vốn tài chính và con người. Hãy lần lượt xem xét từng loại một.

Mấy năm nay, tôi mua một *vốn vật chất*: một chiếc máy cắt cỏ. Tôi sử dụng nó nhiều mà không bảo dưỡng nó. Chiếc máy làm việc tốt được hai mùa rồi hỏng. Khi tôi cố gắng phục hồi nó bằng cách sửa chữa và mài lại cho sắc, thì tôi phát hiện ra máy đã mất nửa công suất ban đầu. Về cơ bản, nó không còn giá trị nữa.

Giá tôi đầu tư vào PC – bằng cách giữ gìn và bảo dưỡng máy, tôi vẫn hưởng được thành quả P của nó – cỏ được cắt. Vì sự việc đã như vậy, tôi phải tiêu tốn nhiều thì giờ và tiền bạc hơn để sửa chữa máy. Như vậy là không hiệu quả.

Để kiếm nhiều lãi và đạt được kết quả trong một thời gian ngắn, chúng ta thường phá hỏng cái vốn vật chất quý giá – một chiếc ô tô, một máy tính, một máy giặt hoặc máy sấy, và ngay cả cơ thể chúng ta hoặc môi trường quanh ta. Giữ cân đối P và PC sẽ đưa lại sự khác nhau rất lớn trong hiệu quả sử dụng các vốn vật chất.

Nó cũng tác động mạnh mẽ vào hiệu quả sử dụng các *vốn tài chính*. Người ta thường nhầm lẫn vốn nguyên thủy với tiền lãi như thế nào? Đã bao giờ bạn xâm phạm vốn để tăng mức sống, để có nhiều quả trứng vàng chưa? Vốn giảm làm cho khả năng tạo ra lãi giảm, tức thu nhập giảm. Và tiền vốn teo lại, nhỏ dần cho đến khi không đáp ứng được nhu cầu cơ bản nữa.

Vốn tài chính quan trọng nhất của chúng ta là khả năng kiếm tiền được của chính mình. Nếu chúng ta không đầu tư liên tục bằng cách tăng PC của chính mình thì chúng ta đã hạn chế một cách gay gắt quyền lựa chọn của chính mình. Chúng ta đã trói mình trong hoàn cảnh của hiện tại, luôn luôn lo sợ những nhận xét của cơ quan, của chủ về mình, phụ thuộc về mặt kinh tế, và luôn luôn ở thế phòng ngự. Như vậy, rõ ràng không hiệu quả.

Trong lĩnh vực *con người*, sự cân đối P/PC cũng như vậy, nhưng quan trọng hơn, bởi vì con người làm chủ vốn vật chất và vốn tài chính.

Trong một cuộc hôn nhân khi hai người liên kết với nhau vì quả trứng vàng, nghĩa là vì lợi hơn là vì quan hệ tốt đẹp giữa họ với nhau thì họ thường không nhạy cảm và thiếu quan tâm đến nhau, coi thường những cử chỉ ân cần, lịch sự, tuy nhỏ nhặt những hết sức quan trọng đối với mối quan hệ sâu xa giữa họ. Họ sử dụng đòn bẩy kiểm soát để thao túng lẫn nhau, để tập trung vào nhu cầu cơ bản của bản thân, để khẳng định vị trí của mình, để tìm kiếm chứng cứ chỉ ra sai lầm của đối tượng. Tình yêu, sự giàu có, sự dịu dàng, sự tự nguyện mất dần. Con ngỗng ngày một ốm yếu hơn.

Còn quan hệ giữa bố mẹ và con cái thì sao? Khi con cái còn nhỏ, chúng rất phụ thuộc, rất yếu đuối. Do đó, người ta dễ lơ là PC, nghĩa là lơ là sự giáo dục con cái, không muốn giao tiếp với chúng, không kể chuyện cho chúng nghe, không nghe chúng nói. Để có được cái mà bạn muốn, có ngay cái mà bạn muốn, bạn dễ dàng lợi dụng chúng, vì bạn lớn hơn chúng, khỏe hơn chúng và khi nào bạn cũng đúng mà. Hoặc là bạn nuông chiều chúng, xuề xòa với chúng, lúc nào cũng làm theo cách của chúng. Như vậy thì khi chúng lớn lên, chúng không hề có ý thức về tiêu chuẩn hoặc khát vọng, không hề có sự cam kết của cá nhân chúng về kỷ luật và trách nhiệm.

Cả hai cách, độc đoán và dễ dãi, bạn đều có tâm lý quả trứng vàng. Bạn muốn con cái yêu thương bạn hoặc bạn muốn có được cái bạn muốn có ở chúng. Nhưng như vậy cái gì sẽ xảy ra với con ngỗng? Vài năm nữa đứa trẻ vào đời, nó có ý thức về trách nhiệm, về kỷ luật tự giác, về tín nhiệm để chọn hoặc hoặc hoàn thành mục tiêu quan trọng không? Và quan hệ giữa bạn và con bạn sẽ ra sao? Khi nó đến tuổi thiếu niên, đến thời kỳ khủng hoảng cá tính, nó có biết được rằng trong quan hệ cha con, bạn lắng nghe mà không hề phê phán, rằng bạn đối xử với nó một cách chân thực sâu sắc như đối xử với một con người chân chính, rằng nó có thể tin được bạn không? Quan hệ giữa bạn và nó có đủ vững chắc để bạn với được đến nó, giao tiếp với nó, tác động đến nó không?

Thí dụ, bạn muốn con gái bạn có một căn phòng sạch sẽ. Đó là P, là sản phẩm, là quả trứng vàng. Và bạn muốn nó tự dọn dẹp, lau chùi lấy – đó là PC, khả năng sản xuất. Con gái bạn là con ngỗng, là vốn sản xuất ra quả trứng vàng.

Nếu bạn cân đối được P và PC, con gái bạn sẽ vui vẻ phấn khởi dọn dẹp phòng ở, bạn không phải nhắc nhở bởi vì nó đã cam kết và giữ lời cam kết. Nó là một vốn đáng giá, một con ngỗng có khả năng đẻ trứng vàng.

Nhưng nếu mẫu của bạn tập trung vào sản xuất, vào việc có một căn phòng sạch sẽ, bạn sẽ tìm cách rầy la con gái bạn, bắt cháu làm việc. Bạn còn có thể quát nạt cháu, và vì muốn có quả trứng vàng, bạn đã phá hoại sức khỏe và hạnh phúc của con ngỗng.

Cho phép tôi kể với bạn một kinh nghiệm PC thú vị mà tôi đã có được nhờ con gái tôi. Chúng tôi có kế hoạch hẹn nhau gặp riêng. Những lần hẹn đều đặn đó với mỗi đứa con của tôi làm cho tôi rất thích thú. Chúng tôi đều thấy rằng sự chờ đợi ngày hẹn đó cũng làm cho chúng tôi hài lòng như khi gặp nhau.

Cho nên, tôi đến bên con gái tôi và bảo cháu: “Con ơi, đêm nay là đêm của con gái bố đấy. Con muốn gì nào?”

“Ồ, bố ạ. Thế này được rồi!”. Cháu trả lời.

“Không được đâu” Tôi nói. “Con muốn làm gì nữa nào?”.

Cuối cùng cháu nói: “Cái con thích thì bố không thực sự thích đâu”.

Tôi nghiêm chỉnh bảo cháu: “Bố thích, con cứ chọn đi”.

“Con muốn đi xem Chiến tranh giữa các vì sao”. Cháu trả lời. “Nhưng con biết bố không thích. Những lần trước đi xem, bố ngủ suốt. Bố không thích loại phim kinh dị này. Thôi được rồi, đừng đi nữa bố ạ!”.

“Không được con ạ. Vì con thích làm gì thì bố thích làm cái đó”.

“Bố đừng phiền lòng nữa. Chúng ta vẫn thường không làm gì trong suốt buổi gặp mặt này kia mà”. Nghĩ một lát, cháu nói thêm: “Nhưng bố có biết tại sao bố không thích Chiến tranh giữa các vì sao không? Bởi vì bố không hiểu triết lý và sự rèn luyện của Jedi Knight.”

“Cái gì?”

“Bố biết những điều bố dạy phải không bố? Những điều đó đã đi vào sự rèn luyện của Jedi Knight”.

Thật ư? Vậy chúng ta hãy đi xem Chiến tranh giữa các vì sao”.

Và chúng tôi đi xem. Cháu ngồi cạnh tôi và cho tôi mẫu. Tôi trở thành học trò của cháu, người học cháu. Bộ phim thật hấp dẫn. Tôi bắt đầu nhận ra với một mẫu mới toàn bộ triết lý cơ bản bên trong sự huấn luyện của Jedi Knight được thể hiện trong mọi hoàn cảnh khác nhau.

Kinh nghiệm này không phải là một kinh nghiệm P đã dự kiến. Nó là kết quả bất ngờ của một sự đầu tư vào PC. Nó đang được tích lũy và rất thỏa đáng. Nhưng tôi thích thú là được cả quả trứng vàng cũng như con ngỗng – chất lượng của mối quan hệ - đã được nuôi dưỡng chu đáo.

PC CỦA TỔ CHỨC

Một trong những mặt hết sức có giá trị của bất kỳ nguyên lý đúng đắn nào là nó cũng vững chắc và được áp dụng rộng rãi cho rất nhiều trường hợp khác nhau. Qua quyển sách này, tôi muốn chia sẻ với các bạn một số cách áp dụng những nguyên lý này cho tổ chức – trong đó có gia đình – cũng như cho cá nhân.

Khi quên tôn trọng sự cân đối P/PC lúc sử dụng vốn vật chất vào các tổ chức, người ta làm giảm hiệu quả tổ chức và thường bỏ mặc những người phụ trách khác với con ngỗng chết.

Thí dụ một người phụ trách một vốn vật chất, một chiếc máy chẳng hạn, có thể háo hức gây ấn tượng tốt với cấp trên của mình. Có lẽ công ty đang trong giai đoạn phát triển nhanh và việc đề bạt cũng nhanh, cho nên anh ta sản xuất ở mức cao nhất. Không thời gian chết, không bảo dưỡng. Anh ta cho máy chạy suốt ngày đêm. Sự sản xuất thật phi thường, chi phí thấp, lãi tăng vọt. Sau một thời gian ngắn, anh được đề bạt. Những quả trứng vàng!

Nhưng giả sử bạn là người thay thế anh ta đứng máy. Bạn thừa kế một con ngỗng rất ốm yếu, một cỗ máy lúc đó đã gỉ và bắt đầu hỏng. Bạn phải mất nhiều thời gian chết và bảo dưỡng. Chi phí tăng vọt, tiền lãi sút nhanh. Và ai bị trách mắng vì để mất quả trứng vàng? Bạn. Người tiền nhiệm của bạn đã sử dụng hết vốn, còn hệ thống kế toán chỉ báo cáo sản lượng, chi phí và tiền lãi.

Sự cân đối P/PC cũng đặc biệt quan trọng khi nó được áp dụng cho vốn con người của một tổ chức – khách hàng và người làm công.

Tôi biết một quán ăn phục vụ món sao – đơ trai rất ngon, và thực khách bao giờ cũng đông vào giờ ăn trưa. Về sau, quán ăn này được chuyển nhượng cho người khác. Người chủ mới tập trung vào quả trứng vàng. Ông ta quyết định cho thêm nước vào sao – đơ. Khoảng một tháng, chi phí hạ xuống, thực khách không đổi, tiền lãi tăng vọt. Nhưng khách hàng vắng dần. Sự thật đã bị phát hiện, và việc buôn bán teo lại đến mức gần như sập tiệm. Người chủ mới cố gắng phục vụ, nhưng ông ta đã coi thường khách hàng, vi phạm tín nhiệm của họ và để mất cái vốn quý là lòng yêu mến của thực khách. Thế là không còn con ngỗng nữa để đẻ ra quả trứng vàng.

Có những tổ chức nói nhiều về khách hàng và hoàn toàn bỏ quên những người trực tiếp với khách hàng – những người làm công. Nguyên lý PC là *lúc nào bạn cũng phải đối xử với người làm công của bạn hoàn toàn như bạn muốn họ đối xử với khách hàng quý nhất của bạn.*

Bạn có thể mua được bàn tay nhưng không mua được trái tim của họ. Trái tim của họ là nơi cư trú của nhiệt tình và lòng trung thành của họ. Bạn có thể mua được lưng của họ nhưng không thể mua được óc của họ. Óc là nơi cư trú của sự sáng tạo, của tài trí, của sự tháo vát.

Công tác PC là đối xử với người làm công như những người tình nguyện cũng như bạn đã đối xử với khách hàng như những người tình nguyện, bởi vì họ là như vậy. Họ tự nguyện cống hiến phần tốt nhất của họ - trái tim và khối óc.

Tôi đã có lần ở trong một nhóm người, có người nói: “Bạn uốn nắn những người làm công lười biếng và không có năng lực như thế nào?”. Một người trả lời: “Cho vài quả đấm”. Nhiều người khác thích cuộc thảo luận về lối quản lý mạnh mẽ này, về tiếp cận giám sát “uốn nắn hay đuổi cổ đi” này.

Nhưng một người khác trong nhóm hỏi: “Ai làm ra tiền?”

“Không nói đến tiền”.

“Được, tại sao anh lại không đối xử như vậy với khách hàng?”

Một người khác nói: “Thí dụ, anh nói: Này, nếu ông không muốn mua thì mời ông ra khỏi đây!”.

Ông ta nói: “Anh không thể làm thế với khách hàng”.

“Vậy tại sao anh lại được làm thế với người làm công?”

“Bởi vì họ làm việc cho anh”.

“Rõ. Người làm công của anh có hết lòng với anh không?” Họ làm việc có hăng hái không? Có người thay thế không?”

“Anh có đùa không đây? Thời buổi này tìm đâu ra người tốt thế. Còn người thay thế thì thiếu giống. Người mất việc, người chờ việc, người làm đêm, vô khối. Họ chẳng mong gì hơn”.

Việc tập trung vào những quả trứng vàng – thái độ này, mẫu này – hoàn toàn không thích hợp để khai thác năng lượng mạnh mẽ của trí tuệ và tình cảm của người khác. Một đường lối cơ bản ngắn hạn là quan trọng, nhưng không phải là quan trọng đối với tất cả.

Tính hiệu quả nằm trong sự cân đối. Tập trung quá vào P làm cho sức khỏe mòn mỏi, máy móc kiệt quệ, tài khoản ở ngân hàng trống rỗng, và quan hệ bị phá vỡ. Quá tập trung vào PC giống như một người cho máy chạy một ngày ba bốn tiếng, khoắc lác về kéo dài tuổi thọ thêm mười năm, không biết rằng anh ta đang tiêu phí thời gian. Một người đến trường học mãi, không sản xuất, sống nhờ vào quả trứng vàng của người khác, đó là hội chứng sinh viên muôn thuở.

Giữa cân đối P/PC, sự cân đối giữa quả trứng vàng (sản xuất) và sức khỏe và lợi ích của con ngỗng (khả năng sản xuất) thường là một quyết định khó khăn. Nhưng tôi xin nói rằng đó là thực chất của tính hiệu quả. Nó cân đối giữa ngắn hạn và dài hơi. Nó cân đối giữa lên lớp và trả tiền để có một nền học vấn. Nó cân đối sự mong muốn có một cái phòng sạch với sự xây dựng mối quan hệ trong đó đứa con thấy được trách nhiệm của mình mà làm việc một cách vui vẻ và tự nguyện, không có sự giám sát bên ngoài.

Có một nguyên lý mà bạn đã thấy giá trị trong cuộc sống: khi bạn cố công cố sức làm việc để có nhiều trứng vàng thì cuối cùng, bạn sẽ ốm hoặc kiệt sức không sản xuất được nữa, hoặc khi bạn ngủ ngon buổi tối thì sáng dậy bạn sẵn sàng sản xuất được mỗi ngày.

Bạn có thể thấy nguyên lý này khi bạn thúc ép ai đó để có được cái mình muốn. Khi đó bạn không thể không cảm thấy trống rỗng trong quan hệ. Còn khi bạn thực sự đầu tư thời gian vào quan hệ thì bạn cảm thấy sự mong muốn và khả năng làm việc với nhau, giao thiệp với nhau có một bước nhảy dài.

Sự cân đối P/PC là thực chất của tính hiệu quả. Nó có giá trị trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Bạn có thể làm việc với nó, hoặc chống lại nó, nhưng nó vẫn tồn tại. Nó là cái đèn biển. Nó là định nghĩa và mẫu của tính hiệu quả, làm nền tảng cho Bảy thói quen trong quyển sách này.

SỬ DỤNG QUYỂN SÁCH NÀY NHƯ THẾ NÀO?

Trước khi nói về Bảy thói quen của những người thành đạt, tôi muốn gợi ý hai hoán vị mẫu có thể nâng cao hiệu quả khi bạn sử dụng quyển sách này.

Thứ nhất, tôi khuyên bạn không “xem” tài liệu này như một quyển sách, với nghĩa là một cái gì đó đọc xong một lần rồi lên giá.

Bạn có thể đọc qua một lần để nắm được nội dung tổng quát. Nhưng tài liệu này được dự định là người bạn đường liên tục trong suốt quá trình thay đổi và phát triển. Nó được cấu tạo tăng dần với những gợi ý áp dụng vào cuối mỗi thói quen, cho nên bạn có thể nghiên cứu và tập trung vào thói quen nào mà bạn đã sẵn sàng.

Trong khi bạn tiến lên các trình độ hiểu biết và thực hành cao hơn, thỉnh thoảng bạn có thể trở lại với các nguyên lý trong mỗi thói quen và rèn luyện để phát triển tri thức, kỹ năng và ước mơ của bạn.

Thứ hai, tôi gợi ý rằng bạn hãy hoán vị mẫu của bạn vào sự tham gia vào tài liệu này từ vai trò người học đến vai trò người dạy. Hãy sử dụng tiếp cận từ trong ra ngoài, và đọc với mục đích chia sẻ hoặc thảo luận với người nào đó những gì bạn đã học được trong vòng 48 giờ sau khi học nó.

Thí dụ, nếu bạn biết bạn sẽ dạy cho người nào đó tài liệu về nguyên lý cân đối P/PC trong vòng 48 giờ, thì có cái gì khác khi bạn đọc không? Bây giờ bạn thử đọc đoạn cuối của chương này. Hãy đọc với ý nghĩ bạn sẽ dạy lại cho vợ bạn, con bạn, đồng nghiệp của bạn, hoặc bạn bè hôm nay hay ngày mai, khi nó còn tươi mới, và ghi lại sự khác nhau trong sự tiến triển của trí tuệ và tình cảm của bạn.

Tôi bảo đảm rằng nếu bạn tiếp cận mỗi chương sau theo cách này, không những bạn nhớ tốt hơn mà tầm nhìn của bạn cũng được mở rộng hơn, bạn hiểu sâu hơn, và sự mong muốn áp dụng tài liệu của bạn cũng tăng lên.

Hơn nữa, khi bạn chia sẻ những gì bạn học một cách cởi mở, chân thật với những người khác, bạn sẽ ngạc nhiên nhận thấy rằng những nhãn hiệu tiêu cực của người khác gán cho bạn, những điều hiểu sai về bạn có xu hướng biến mất. Những người mà bạn dạy sẽ thấy bạn là một con người đang thay đổi, đang lớn lên và sẽ có ích cho bạn hơn khi bạn làm việc với họ, hòa nhập. Bấy thói quen vào cuộc sống của bạn.

BẠN CÓ THỂ CHỜ ĐỢI GÌ?

Trong một phân tích mới đây, như Marilyn Ferguson đã nhận xét: “Không ai thuyết phục được người khác thay đổi. Mỗi người chúng ta giữ một công thay đổi chỉ có thể mở được từ bên trong. Chúng ta không thể mở công của người khác, bằng lý lẽ cũng như bằng tình cảm”.

Nếu bạn quyết định mở chiếc “công thay đổi” của bạn để thực sự hiểu và sống theo các nguyên lý thể hiện trong Bảy thói quen, thì tôi yên tâm bảo đảm với bạn rằng nhiều điều tích cực sẽ xảy ra.

Thứ nhất, sự phát triển của bạn sẽ diễn ra từ từ, nhưng tác dụng rõ ràng sẽ là đột biến. Bạn không đồng ý rằng một mình nguyên lý cân đối P/PC nếu thực hiện được đầy đủ, sẽ thay đổi được phần lớn các cá nhân hay tổ chức ư?

Tác dụng rõ ràng của sự mở “công thay đổi” cho ba thói quen đầu – các thói quen của Thắng lợi riêng tư – là lòng tự tin tăng đáng kể. Bạn sẽ biết mình một cách sâu sắc hơn, có ý nghĩa hơn - bản chất của bạn, giá trị sâu nhất của bạn và khả năng cống hiến duy nhất của bạn. Khi bạn sống với giá trị của bạn thì ý thức của bạn về cá tính, về chính trực, về làm chủ, về tự lập sẽ ngấm vào bạn với tâm trạng vui vẻ và bình yên. Bạn có thể tự xác định được từ bên trong chứ không phải là qua ý kiến của người khác hoặc so sánh với người khác. Bạn phân biệt “đúng” “sai” chẳng mấy khó khăn.

Thật buồn cười khi bạn phát hiện rằng bạn ít quan tâm đến cái người khác nghĩ về bạn, mà quan tâm nhiều hơn đến cái người khác nghĩ nhiều về bản thân họ và thế giới của họ, trong đó có quan hệ của họ với bạn. Bạn sẽ không còn xây dựng cuộc sống tình cảm của bạn trên những nhược điểm của người khác. Hơn nữa, bạn thấy thay đổi dễ hơn và muốn thay đổi hơn bởi vì có một cái gì – một hạt nhân nào đó ở sâu bên trong – cơ bản không thay đổi.

Khi bạn đón nhận ba thói quen tiếp theo – các thói quen của Thắng lợi công cộng, bạn sẽ phát hiện, giải phóng các mong muốn và các nguồn lực để hàn gắn và xây dựng các mối quan hệ quan trọng đã xấu đi hoặc đã tan vỡ. Các mối quan hệ tốt được cải thiện, sâu sắc hơn vững chắc hơn, sáng tạo hơn và có phần nào liêu lĩnh hơn.

Thói quen Thứ bảy, nếu tiếp nhận một cách sâu sắc, sẽ đổi mới 6 thói quen ban đầu và làm cho bạn thực sự độc lập và có được sự tùy thuộc lẫn nhau có hiệu quả. Qua đó, bạn có thể làm cho mình tiến bộ thêm.

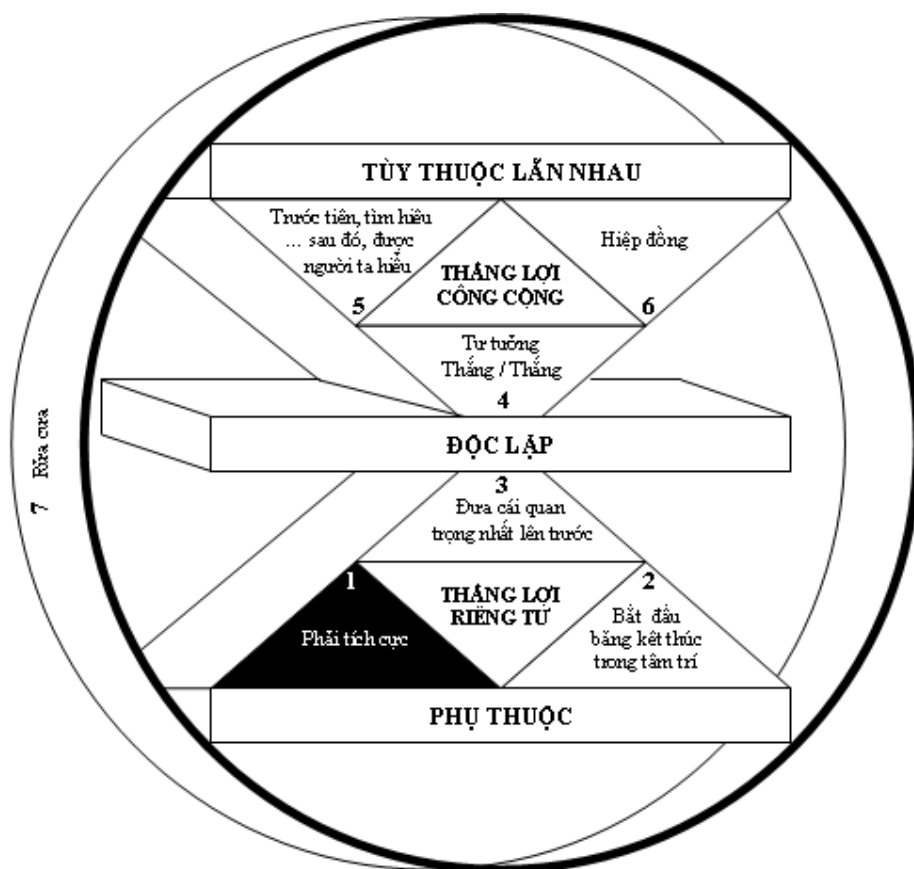
Dù tình hình hiện tại của bạn như thế nào, tôi cũng chắc chắn rằng bạn không phải là nô lệ của thói quen. Bạn có thể đổi chỗ những mẫu cũ của những hành vi mang tâm lý chiến bại cho những mẫu mới, những thói quen mới của tính hiệu quả, hạnh phúc và các quan hệ dựa trên sự tín nhiệm.

Với sự quan tâm thực sự, tôi khuyến khích bạn mở “công thay đổi” và phát triển khi bạn nghiên cứu những thói quen này. Hãy kiên nhẫn với bản thân. Sự tự phát triển là tế nhị; đó là đất thánh. Không có sự đầu tư nào lớn hơn.

Rõ ràng không phải là một giải pháp nhanh. Nhưng tôi đảm bảo với bạn rằng bạn sẽ có lãi và thấy ngay tỉ lệ phần trăm tiền lãi đáng phấn khởi. Nói theo Thomas Paine: “Cái chúng ta có được một cách quá dễ dàng, chúng ta không quý nó. Chỉ đáng quý cái gì đem lại giá trị cho mọi vật. Chúa biết cách đánh giá các sản phẩm của mình”.

THỜI QUEN 1

PHẢI TÍCH CỰC



CÁC NGUYÊN LÝ VỀ SỰ TƯƠNG TƯỢNG CỦA CÁ NHÂN

Không gì có tác dụng cổ vũ bằng khả năng chắc chắn của con người để nâng cao đời sống của mình bằng những cố gắng cố ý thức.

HENRY DAVID THOREAU

Khi đọc cuốn sách này, bạn hãy cố gắng đứng ngoài bản thân bạn. Thử chiều ý thức của bạn lên một góc phòng và bằng con mắt của tâm trí, bạn hãy nhìn mình đang đọc. Bạn có thể nhìn mình như nhìn người khác không?

Bây giờ hãy thử một cái khác. Hãy suy nghĩ về tâm trạng của bạn lúc này. Bạn có thể xác định được nó hay không? Bạn đang cảm thấy gì? Bạn sẽ mô tả tâm trạng của bạn lúc này ra sao?

Bây giờ hãy suy nghĩ một phút về trí óc của bạn đang làm việc như thế nào. Có nhanh nhẹn sắc bén không? Bạn có thấy mình đang bị giằng co giữa hoạt động trí tuệ mà bạn đang làm và việc tính toán rút ra vấn đề gì từ hoạt động trí tuệ đó không?

Khả năng làm cái việc bạn đang làm đó chỉ có con người mới có. Con vật không có khả năng đó. Chúng ta gọi nó là sự “tự nhận thức” hoặc khả năng suy nghĩ về quá trình tư duy đích thực của bạn. Đây là lý do vì sao con người có quyền thống trị muôn vật trên trái đất và tại sao nó có thể tiến bộ từ thể hệ này qua thể hệ khác.

Đây là lý do tại sao ta có thể học tập và đánh giá kinh nghiệm của người khác cũng như của bản thân. Đây cũng là tại sao chúng ta có thể tập được thói quen và từ bỏ được thói quen của chúng ta.

Chúng ta không phải là cảm giác của chúng ta. Chúng ta không phải là tâm trạng của chúng ta. Chúng ta càng không phải là ý nghĩ của chúng ta. Việc chúng ta có thể suy nghĩ về những cái đó tách chúng ta khỏi giới động vật. Tự nhận thức cho chúng ta khả năng đứng riêng ra để xem xét cách chúng ta “nhìn thấy” chúng ta – mẫu tự nhiên của chúng ta, mẫu cơ bản nhất của chúng ta – mà cả cách chúng ta nhìn thấy người khác như thế nào. Nó trở thành bản đồ về tính chất cơ bản của loài người của chúng ta.

Trên thực tế, khi chúng ta chú ý quan tâm đến việc chúng ta nhìn thấy chúng ta như thế nào (và nhìn thấy người khác như thế nào) thì chúng ta không thể hiểu được người khác nhìn thấy họ và cảm nhận về họ và thể giới của họ ra sao. Một cách không ý thức, chúng ta xem xét hành vi của họ theo chủ quan của ta mà cứ ngỡ là chúng ta khách quan.

Điều này hạn chế rất nhiều tiềm năng của cá nhân cũng như khả năng quan hệ với người khác của chúng ta. Nhưng vì chỉ có con người mới có khả năng tự nhận thức, chúng ta có thể xem xét các mẫu của chúng ta để xác định xem chúng là thực tại – hoặc có cơ sở nguyên lý – hay chúng phụ thuộc vào việc xác lập điều kiện và hoàn cảnh.

TÁM GƯƠNG XÃ HỘI

Nếu chúng ta chỉ có những hình ảnh về chúng ta từ tám gương xã hội – từ mẫu xã hội hiện hành, từ dư luận, nhận thức và mẫu người khác quanh chúng ta – thì chúng ta chẳng khác gì những hình ảnh phản chiếu trong phòng cưới ngày lễ hóa trang.

“Bạn không bao giờ đúng giờ cả”

“Tại sao bạn không sắp xếp đồ đạc có trật tự được?”

“Bạn phải là một nghệ sĩ”

“Bạn ăn như ngựa”

“Tôi tin bạn thắng!”

“Thật đơn giản, thế mà bạn không hiểu ư?”

Những hình ảnh này rời rạc và không cân đối. Chúng thường là những hình chiếu hơn là hình phản chiếu, chiếu nổi lo âu và sự yếu đuối của tính cách con người đứng trước gương hơn là phản chiếu chính xác bản chất của con người đó!

Sự phản chiếu của mẫu xã hội hiện hành khẳng định rằng việc xác lập điều kiện và hoàn cảnh thường có vai trò quyết định đối với chúng ta. Trong khi thừa nhận sức mạnh ghê gớm của việc xác lập điều kiện trong cuộc sống của chúng ta, tức là chúng ta đã thừa nhận rằng nó *quyết định* chúng ta, rằng chúng ta không làm chủ được ảnh hưởng này. Do một bản đồ hoàn toàn khác tạo ra.

Hiện có ba bản đồ xã hội – ba học thuyết về quyết định luận được xã hội chấp nhận rộng rãi, độc lập hoặc kết hợp, để giải thích bản thân của con người. Thuyết *di truyền quyết định* cơ bản nói rằng ông bà bạn đã gây ra cái đó cho bạn. Do đó tại sao tính tình bạn lại như vậy. Ông bà bạn hay cấu gât. Tính hay cấu gât đó ở trong DNA của bạn. Nó sẽ di truyền từ đời này sang đời khác và bạn kế thừa. Thêm vào đó, bạn là người Aixolen, đó là bản chất của dân tộc Aixolen.

Thuyết *tâm thần quyết định* cơ bản nói rằng bố mẹ bạn đã gây ra cái đó cho bạn. Sự giáo dục, những việc xảy ra trong thời niên thiếu đã sắp xếp một cách cơ bản những xu hướng cá nhân của bạn và cấu trúc tính cách của bạn. Vì vậy, tại sao bạn sợ đứng trước một nhóm người. Vì đó là cách bố mẹ bạn giáo dục cho bạn. Bạn cảm thấy hết sức tội lỗi khi bạn phạm một sai lầm bởi vì bạn “nhớ lại” cái cảm giác nguyên bản ở sâu trong tiềm thức của bạn khi bạn còn rất yếu đuối, rất thơ ngây và phụ thuộc. Bạn nhớ lại sự trừng phạt, sự chối bỏ, hoặc so sánh với đó khi bạn không thực hiện điều gì.

Thuyết *môi trường quyết định* cơ bản nói rằng ông chủ của bạn đang gây ra cái đó cho bạn – hoặc là vợ bạn, hoặc thằng con bạn, hoặc hoàn cảnh kinh tế của bạn, hoặc chính sách của nhà nước. Ai đó hoặc cái gì đó quanh bạn chịu trách nhiệm về tình trạng của bạn. Mỗi bản đồ này dựa trên lý thuyết tác nhân kích thích / sự phản ứng mà chúng ta thường hay nhắc đến các thí nghiệm của Páplô với con chó.

Tư tưởng cơ bản là chúng ta đã được tạo điều kiện để phản ứng lại một tác nhân kích thích nào đó bằng một cách đặc biệt nào đó.

Những bản đồ quyết định này miêu tả lãnh thổ một cách chính xác và đúng chức năng như thế nào? Những tấm gương này phản ánh rõ ràng bản chất thật của con người ra sao? Chúng có thể trở thành những điều tiên đoán tự hoàn thiện hay không? Chúng có dựa trên những nguyên lý mà chúng ta có thể làm cho bản thân chúng ta có giá trị không?

GIỮA TÁC NHÂN KÍCH THÍCH VÀ SỰ PHẢN ỨNG

Để trả lời những câu hỏi này, cho phép tôi chia sẻ với các bạn câu chuyện có tác dụng xúc tác của Vitctor Frankl.

Frankl là một nhà quyết định học nổi bật trong truyền thống của tâm lý học Freud. Học thuyết này nêu lên định đề rằng bất kỳ cái gì xảy ra cho bạn lúc còn bé đều hình thành tính cách và nhân cách của bạn và chi phối về cơ bản suốt đời của bạn. Các giới hạn và các thông số của cuộc đời bạn đã được xác định, về cơ bản, bạn không thể làm gì nhiều hơn.

Frankl cũng là một nhà tâm thần học và là một người Do Thái. Ông bị giam trong các trại tập trung của Đức quốc xã. Ông đã trải qua những điều ghê tởm đến nỗi chúng ta phải rùng mình khi nhắc lại.

Bố mẹ, anh em và vợ ông chết trong trại hoặc trong các lò hơi ngạt. Ngoài chị ông ra, cả nhà ông đều bị giết hại. Bản thân Frankl bị tra tấn và phải chịu vô số điều sỉ nhục, không biết rằng con đường của ông có dẫn ông đến nhà thiêu xác không hay là ông ở trong số những người “dành” để khiêng xác và xúc tro của những không thoát khỏi định mệnh.

Một hôm, trần trụi một mình trong căn phòng nhỏ ông bỗng nhận thức được cái mà ông gọi là “sự tự do cuối cùng của con người” – sự tự do mà bọn Đức quốc xã không thể tước đoạt được. Chúng có thể kiểm tra toàn bộ hoàn cảnh quanh ông, chúng có thể làm bất cứ cái gì chúng muốn với cơ thể ông, nhưng bản thân Frankl là một sinh vật tự nhận thức vẫn có thể nhìn vào hoàn cảnh khốn khổ thật sự của mình như một nhà quan sát. Cá tính cơ bản của ông vẫn nguyên vẹn. *Ông vẫn có thể tự quyết định trong tâm tất cả những cái này tác động lên ông như thế nào.* Giữa cái xảy ra với ông, hay tác nhân kích thích, và phản ứng của ông đối với cái đó, là sự tự do hoặc là khả năng lựa chọn phản ứng đó.

Trong lúc những sự việc xảy ra, Frankl đặt mình vào những hoàn cảnh khác, như đang dạy cho sinh viên sau khi được ra khỏi trại. Ông tưởng tượng mình đang ở trong lớp học và đang giảng cho học sinh mình những bài học mà ông đã học được trong khi bị hành hạ tra tấn.

Qua một loạt rèn luyện trí óc như vậy, trí tuệ, tình cảm đạo đức, chủ yếu là bằng trí nhớ và tưởng tượng, ông rèn luyện chút tự do nhỏ nhoi, phôi thai, cho đến khi nó lớn lên, lớn mãi, cho đến khi ông cảm thấy mình được tự do hơn cả bọn quốc xã bắt ông. Chúng có nhiều tự do hơn, nhiều cơ hội hơn để lựa chọn trong môi trường của chúng. Nhưng ông tự do hơn, có nhiều năng lực nội tại hơn để rèn luyện quyền lựa chọn của mình. Ông đã trở thành người truyền cảm cho những người quanh ông, kể cả mấy tên lính gác. Ông giúp những người khác tìm ý nghĩa trong sự đau đớn và nhân phẩm trong cuộc sống lao tù.

Giữa những hoàn cảnh tồi tệ nhất có thể tưởng tượng được, Frankl đã sử dụng thiên tư của con người về sự tự nhận thức để phát hiện ra một nguyên lý cơ bản của bản chất con người: *Giữa tác nhân kích thích và phản ứng, con người có sự tự do lựa chọn.*

Trong sự tự do lựa chọn là những thiên tư làm cho chúng ta duy nhất có tính người. Thêm vào sự *tự nhận thức* chúng ta có trí *tưởng tượng* – khả năng sáng tạo trong trí óc ta qua thực tế. Chúng ta có *lượng tâm* – sự hiểu biết trong sâu xa về cái đúng và cái sai, về các nguyên lý chỉ phối hành vi của chúng ta, và ý thức về trình độ mà suy nghĩ và hành động của chúng ta, hòa hợp được với chúng. Chúng ta còn có *ý chí độc lập* – khả năng hành động dựa trên sự tự nhận thức của chúng ta, không chịu ảnh hưởng của con người khác.

Ngay cả những vật thông minh nhất cũng không có những thiên tư này. Ví dụ như một máy tính, chúng được chương trình hóa bằng bản năng hoặc / và bằng huấn luyện. Chúng có thể được huấn luyện thành có trách nhiệm, nhưng chúng không thể có trách nhiệm đối với sự huấn luyện; nói cách khác, chúng không thể chỉ

huy được sự huấn luyện. Chúng không thể thay đổi được việc chương trình hóa. Chúng không nhận thức được cả những việc đó.

Còn chúng ta, chúng ta có những thiên tư riêng của loài người, chúng ta có thể viết được những chương trình mới cho chúng ta, hoàn toàn tách khỏi bản năng và sự huấn luyện. Đây là tại sao khả năng của con vật là tương đối hữu hạn mà của con người là vô hạn. Nhưng nếu chúng ta sống như những con vật, bằng bản năng của mình, được xác lập do điều kiện và hoàn cảnh, do trí nhớ tập thể của chúng ta, thì chúng ta cũng bị hạn chế.

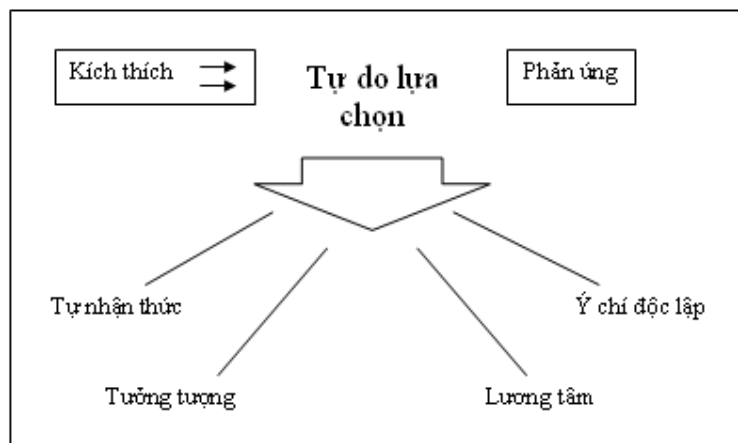
Mẫu của quyết định luận trước hết là kết quả nghiên cứu những con vật – chuột, khỉ, chim bồ câu, chó – những người loạn thần kinh chức năng và những người bị bệnh tâm thần. Trong khi điều này có thể đáp ứng một số tiêu chuẩn của những nhà nghiên cứu bởi vì hình như nó đo đếm và dự đoán được, thì lịch sử nhân loại và sự tự nhận thức của chúng ta nói với chúng ta, rằng bản đồ này không mô tả đúng lãnh thổ tí nào cả.

Thiên tư của chúng ta, mà chỉ có con người mới có, nâng cao chúng ta lên trên thế giới loài vật. Qui mô chúng ta rèn luyện và phát triển những thiên tư này làm cho ta có khả năng thực hiện được tiềm lực riêng của con người. Giữa tác nhân kích thích và phản ứng là quyền lực lớn nhất của chúng ta – sự tự do lựa chọn.

ĐỊNH NGHĨA “TÍNH TÍCH CỰC”

Khi phát hiện nguyên lý cơ bản về bản chất con người, Frankl mô tả một bản đồ bản thân chính xác. Từ bản đồ này, ông phát triển thói quen đầu tiên và cơ bản nhất của con người thành đạt trong mọi môi trường, đó là thói quen của *tính tích cực*.

Trong khi từ *tính tích cực* ngày nay đã khá phổ biến trong các tài liệu quản lý thì nó là một từ mà bạn không tìm thấy trong phần lớn các từ điển. Nó không đơn thuần có nghĩa là dẫn đầu. Nó có nghĩa là chúng ta phải chịu trách nhiệm về cuộc sống của bản thân mình vì chúng ta là những con người. Hành vi phụ thuộc vào những quyết định của chúng ta chứ không phải vào hoàn cảnh. Chúng ta có thể làm cho cảm tính lệ thuộc vào giá trị. Chúng ta có sáng kiến và trách nhiệm làm cho sự việc xảy ra.



MÔ HÌNH TÍCH CỰC

Hãy nhìn chữ Responsibility (trách nhiệm). Nó gồm response (phản ứng) và ability (khả năng). Vậy trách nhiệm là khả năng chọn phản ứng. Những người tích cực cao thừa nhận trách nhiệm đó. Họ không lên án hoàn cảnh, tình huống hoặc một tác động ngoại lai nào đối với hành vi của họ. Hành vi của họ là sản phẩm của hoàn cảnh dựa trên cảm tính.

Bởi vì chúng ta là tích cực về mặt bản chất, nên nếu cuộc sống của chúng ta phụ thuộc vào việc xác lập điều kiện và hoàn cảnh thì là vì, bằng những quyết định có ý thức hoặc do sơ hờ, chúng ta đã trao quyền cho những cái đó làm chủ chúng ta.

Bằng sự lựa chọn này, chúng ta trở nên *thụ động*. Những người thụ động thường chịu ảnh hưởng của môi trường vật chất. Nếu thời tiết tốt, họ cảm thấy thoải mái. Nếu thời tiết không tốt, nó ảnh hưởng đến thái độ và thành tích của họ. Người tích cực có thể thắng được thời tiết. Mưa hay nắng chẳng có gì khác nhau đối với họ. Họ được điều khiển bằng giá trị. Nếu giá trị của họ là để làm ra những sản phẩm có chất lượng tốt thì thời có lợi hay không cũng không quan hệ.

Những người thụ động cũng bị ảnh hưởng của môi trường xã hội, của “thời tiết xã hội”. Khi người ta đối xử tốt với họ, họ cảm thấy thoải mái. Khi người ta đối xử không tốt, họ phờn phạc. Người thụ động xây dựng cuộc sống tình cảm của họ quanh hành vi của người khác, làm cho nhược điểm của người khác mạnh lên để chi phối họ. Khả năng chỉ phụ thuộc vào sức đẩy đến giá trị là bản chất của người tích cực. Người thụ động bị cảm tính, hoàn cảnh, điều kiện, môi trường điều khiển. Người tích cực do giá trị - những giá trị được suy nghĩ kỹ, chọn lọc và biến thành của bản thân – chi phối.

Người tích cực cũng chịu tác động của những tác nhân kích thích bên ngoài bất kỳ là vật chất, xã hội hay tâm lý. Nhưng sự phản ứng của họ, có ý thức hoặc vô ý thức, là sự chọn lựa hoặc phản ứng dựa trên giá trị.

Như Eleanor Roosevelt đã nhận xét: “Không ai làm tổn thương anh được nếu không có sự thỏa thuận của anh”. Và nói như Gandhi: “Không ai làm ta mất lòng tự tôn nếu ta không đem nó đi cho”. Chính chúng ta tự nguyện, cho phép, bằng lòng để cho những cái đó xảy đến, chúng làm chúng ta bị tổn thương hơn những cái xảy đến lúc đầu.

Tôi công nhận cái đó thật là khó chấp nhận một cách có tình cảm, đặc biệt nếu năm này qua năm khác, chúng ta giải thích những điều bất hạnh của chúng ta là do hoàn cảnh và hành vi của những người khác. Một người không thể nói “Tôi chọn cách khác” cho đến khi người đó có thể nói sâu sắc và thành thật rằng: “Sở dĩ tôi như ngày nay là vì hôm qua tôi đã chọn như vậy”.

Một lần ở Sacramento, trong một buổi nói về tính tích cực, một nữ thánh giả đứng dậy lúc tôi đang giới thiệu, và bắt đầu nói sôi nổi. Thánh giả rất đông, và khi một người quay lại nhìn bà ta, bà ta bỗng nhận thức được mình đang làm gì, lúng túng ngồi xuống. Nhưng hình như bà ta không thể tự kiềm chế được và lại nói chuyện với những người quanh bà ta. Bà ta có vẻ rất vui.

Tôi nóng ruột chờ giờ giải lao để tìm hiểu việc gì xảy ra. Lúc giờ nghỉ đến, tôi đến ngay chỗ bà ta và hỏi bà ta có vui lòng kể cho tôi nghe.

“Ông không thể tưởng tượng nổi việc gì đã xảy ra với tôi”. Bà ta kêu lên. “Tôi làm vú em cho một gia đình tôi tệ nhất, vô ơn nhất mà ông có thể tưởng tượng được. Tôi làm tốt mấy cũng không vừa ý lão chủ. Lão không bao giờ khen tôi. Lão còn đối xử tệ với tôi. Lão lúc nào cũng lải nhải, bới lông tìm vết những việc tôi làm. Lão làm cho đời tôi khổ sở và tôi thường trút tâm trạng chán nản lên gia đình tôi. Những người vú khác cũng thấy như vậy. Chúng tôi cầu cho lão chết quách đi”.

“Thế mà ông nói không có gì có thể xúc phạm được tôi, không ai có thể xúc phạm được tôi, nếu tôi không cho phép, và tôi đã chọn cho tôi một cuộc sống tình cảm khôn khổ. Vâng, tôi không có cách nào khác”.

“Nhưng tôi vẫn cứ suy nghĩ về điều đó. Tôi thực sự đi vào nội tâm và tự hỏi: Tôi có khả năng chọn phản ứng không?”.

“Khi tôi nhận ra rằng tôi có khả năng đó, khi tôi phải ngậm cay nuốt đắng nhận ra rằng tôi đã chọn lựa cho mình nỗi cơ cực đó thì tôi cũng nhận thức được rằng tôi có thể chọn cho mình cuộc sống không cơ cực”.

“Lúc tôi đứng dậy. Tôi cảm thấy dường như tôi thoát khỏi San Quentin. Tôi muốn hét lên cho cả thế giới nghe thấy: Tôi được tự do! Tôi đã ra khỏi lao tù! Tôi không bị ai khống chế nữa!”.

Không phải cái xảy ra mà là sự phản ứng lại cái xảy ra với chúng ta làm tổn thương chúng ta. Tóm lại, sự vật có thể xảy ra và có thể gây cho ta nỗi buồn phiền. Nhưng tính cách của chúng ta, cá tính cơ bản của chúng ta thì không hề bị tổn thương. Trên thực tế những điều chúng ta đã trải qua trở thành lò luyện thép tôi luyện tính cách của chúng ta và phát triển sức mạnh nội tại, sự tự do để xử trí trong những trường hợp khó khăn trong tương lai và truyền cho người khác cảm hứng làm như vậy.

Frankl là một trong nhiều người có khả năng phát triển tự do cá nhân trong những hoàn cảnh khó khăn để nâng đỡ, khuyến khích người khác. Những câu chuyện tự thuật của tù binh Việt Nam cung cấp thêm những bằng chứng có sức thuyết phục về khả năng cải tạo của tự do cá nhân và sự áp dụng đúng đắn sự tự do đó vào cuộc sống lao tù và tù nhân, lúc ấy cũng như bây giờ.

Chúng ta đều biết có những người trong hoàn cảnh hết sức khó khăn, có thể ở vào giai đoạn tột cùng của bệnh tật hoặc bị tàn phế mà vẫn giữ được sức mạnh tình cảm tốt đẹp. Không gì gây ấn tượng mạnh mẽ hơn, lâu dài hơn khi thấy ai đó đang chịu đựng đau khổ tột cùng, đang trong hoàn cảnh quá sức chịu đựng, đang

là hiện thân và đang thể hiện một giá trị truyền cảm mạnh mẽ, làm cho cuộc sống thêm cao quý và nâng nó lên tầm cao hơn.

Một trong những lần gây xúc động nhất mà tôi và Sandra đã trải qua là thời kỳ bốn năm sống cùng một người bạn thân của chúng tôi tên là Carol, bị bệnh ung thư tàn phá. Bà vốn là một trong những cô phù dâu của Sandra. Họ là những người bạn tốt nhất trong 25 năm nay.

Lúc bệnh tình của Carol đã chuyển sang giai đoạn tồi tệ, Sandra luôn ở bên cạnh bà để giúp bà viết tự truyện. Sau mỗi buổi kéo dài và khó khăn ấy, Sandra trở về, hầu như sưng sờ khám phục lòng can đảm và nỗi khát khao của bạn mình khi viết những lời dặn dò đặc biệt để lại cho con cái vào từng giai đoạn của cuộc đời chúng.

Carol phải uống càng ít thuốc giảm đau càng tốt để phát huy đầy đủ năng lực trí tuệ và cảm xúc. Bà thì thào vào một cuốn băng ghi âm hoặc đọc cho Sandra ghi trực tiếp. Carol tích cực, can đảm, quan tâm đến những người khác đến mức bà trở thành một nguồn truyền cảm to lớn cho nhiều người quanh bà.

Tôi không bao giờ quên được lúc tôi nhìn vào cặp mắt Carol, trước khi bà vĩnh biệt chúng tôi và thấy trong sự trong sự đau đớn đến cực độ, một con người có giá trị nội tại kỳ lạ. Tôi có thể thấy trong mắt bà cuộc sống của tính cách, của sự cống hiến và phục vụ cũng như tình yêu, sự quan tâm và sự thận trọng.

Năm tháng trôi qua, nhiều lần tôi hỏi nhiều nhóm người xem có bao nhiêu người đã đứng trước một người sắp chết, người đó vốn có thái độ rất đẹp, một tình yêu và một tấm lòng trắc ẩn lan đến mọi người, đã phục vụ mục đích chính đáng của đời mình bằng những cách không gì so sánh được. Thông thường, một phần tư người nghe trả lời khẳng định. Tôi hỏi tiếp bao nhiêu người không bao giờ quên người đã khuất, bao nhiêu người đã thay đổi, ít nhất tạm thời, nhờ tấm gương can đảm ấy và đã chuyển hướng sâu sắc dẫn đến những hành động cao đẹp của tinh thần tương thân tương ái và lòng trắc ẩn. Cũng những người này đã trả lời là hầu hết đều biến chuyển như vậy.

Victor Frankl gợi ý rằng có ba giá trị trong cuộc sống: giá trị *kinh nghiệm* hoặc là những gì đã xảy đến với chúng ta; giá trị *sáng tạo* là cái chúng ta đưa vào cuộc sống; và giá trị *thái độ* là phản ứng của chúng ta trong những hoàn cảnh khó khăn, thí dụ như thời kỳ cuối của bệnh tật.

Kinh nghiệm bản thân của tôi khẳng định quan điểm của Frankl, trong đó giá trị thái độ là cao nhất với ý nghĩa mẫu hoặc là cấu trúc lại. Nói cách khác, cái có ý nghĩa nhất là chúng ta phản ứng lại những gì chúng ta đã trải qua trong cuộc đời ra sao.

Những hoàn cảnh khó khăn thường tạo ra những hoán vị mẫu, những hệ tham chiếu hoàn toàn mới. Với cơ cấu này, người ta nhìn thế giới và bản thân, nhìn những người khác trong thế giới và những gì cuộc đời đang đòi hỏi họ. Góc nhìn rộng hơn của chúng phản chiếu các giá trị thái độ nâng chúng lên và gây cảm hứng cho tất cả chúng ta.

DẪN ĐẦU

Bản chất của chúng ta là hành động, không phải là làm theo. Điều này cho chúng ta sức mạnh tạo ra tình huống cũng như làm cho chúng ta có khả năng chọn phản ứng cho những tình huống đặc biệt.

Dẫn đầu không có nghĩa là xô đẩy, là gây gổ hoặc hung hăng. Nó có nghĩa là nhận lấy trách nhiệm và làm cho sự việc xảy đến.

Qua nhiều năm, tôi thường khuyên những người muốn có công việc làm ăn tốt hơn tỏ ra chủ động hơn – làm những trắc nghiệm về lợi ích và năng khiếu, nghiên cứu kinh doanh, kể cả những vấn đề đặc biệt mà các tổ chức họ có quan hệ đang gặp phải, và sau đó triển khai một cuộc trình diễn có hiệu quả, tỏ rõ họ có khả năng giải quyết vấn đề của tổ chức như thế nào. Cái này gọi là “bán giải pháp” và là một mẫu cơ bản trong hiệu quả kinh doanh. Phản ứng thường là sự thỏa thuận. Đa số có thể thấy một tiếp cận như vậy tác động mạnh mẽ như thế nào đến cơ hội có việc làm và được đề bạt. Nhưng nhiều người trong số họ đã thất bại ngay khi đi những bước cần thiết.

“Tôi đâu biết đi đâu để làm những trắc nghiệm về lợi ích và năng khiếu!”.

“Tôi nghiên cứu kinh doanh và các vấn đề tổ chức như thế nào? Không ai muốn giúp tôi”.

“Tôi không có một khái niệm nào về một cuộc trình diễn có hiệu quả”.

Nhiều người chờ một cái gì đó xảy đến hoặc một người nào đó quan tâm đến mình. Nhưng những người kiếm được việc làm tốt là những người tích cực. Họ là những giải pháp cho các vấn đề, không phải là bản thân vấn đề. Họ chủ động làm bất cứ cái gì cần thiết, phù hợp với những nguyên lý đúng đắn để công việc được hoàn thành.

Khi một người nào đó trong gia đình của chúng tôi, kể cả cháu bé ít tuổi nhất tỏ ra thiếu trách nhiệm và chờ người khác làm những việc xảy đến hoặc để ra một biện pháp thì chúng tôi bảo: “Hãy sử dụng R và I của anh” (resourcefulness – tài tháo vát, Initiative – sự chủ động). Trên thực tế, thường thường, trước khi chúng tôi nói câu đó thì họ đã đáp lại những lời than phiền của chính họ: “Phải rồi, hãy sử dụng R và I”.

Bất người ta cư xử có trách nhiệm không phải là vô nghĩa mà là khẳng định. Tính tích cực là một bộ phận của bản chất con người, và dù cho những khả năng tích cực có nằm bất động thì nó vẫn có. Tôn trọng bản thân tích cực của người khác, chúng ta cung cấp cho họ ít nhất một hình ảnh rõ ràng, không méo mó qua tấm gương của xã hội.

Tất nhiên phải tính đến trình độ trưởng thành của cá nhân. Chúng ta không thể chờ đợi được một sự hợp tác có tính chất sáng tạo cao ở những người chìm sâu trong sự phụ thuộc về tình cảm. Nhưng ít nhất chúng ta có thể khẳng định bản chất của họ và tạo ra một bầu không khí trong đó người ta có thể nắm bắt cơ hội và giải quyết các vấn đề một cách tự lực ngày càng tăng.

HÀNH ĐỘNG HAY LÀM THEO

Sự khác nhau giữa những người chủ động và những người không chủ động giống như sự khác nhau giữa ngày và đêm. Tôi không muốn nói đến 20 – 50 phần trăm khác nhau về tính hiệu quả. Tôi nói về 5000 phần trăm sự khác nhau, đặc biệt nếu họ khéo léo, hiểu biết và nhạy cảm đối với những người khác.

Phải chủ động tạo ra sự cân đối P/PC của tính hiệu quả trong cuộc sống của bạn, phải chủ động phát triển Bảy thói quen. Khi nghiên cứu sâu sắc thói quen khác, bạn sẽ thấy mỗi thói quen đều phụ thuộc vào sức mạnh tích cực của bạn. Mỗi thói quen làm cho bạn có trách nhiệm hành động. Nếu bạn chờ làm theo người khác bạn chắc chắn sẽ bị động.

Có một lần, tôi làm việc với một nhóm người kinh doanh gia công ở trong nước, đại diện cho 20 tổ chức khác nhau, gặp nhau 3 lần để trao đổi về số lượng và các vấn đề của họ một cách thoải mái.

Đang là thời kỳ suy thoái nặng nề và ảnh hưởng tiêu cực đối với nền công nghiệp đặc biệt này còn nặng hơn đối với nền kinh tế chung. Lúc bắt đầu, những người này nản chí.

Ngày đầu, vấn đề thảo luận là: “Cái gì đang xảy ra với chúng ta?” “Tác nhân kích thích là gì?” Nhiều cái đang xảy đến. Sức ép môi trường mạnh. Thất nghiệp tràn lan và nhiều người trong số này đang đuổi người làm để cho xí nghiệp của họ sống được. Rốt cuộc là mọi người càng chán nản hơn.

Ngày thứ hai, chúng tôi nêu lên vấn đề: “Cái gì sẽ xảy ra trong tương lai?” Chúng tôi nghiên cứu các xu hướng môi trường với giả định rằng những cái này sẽ tạo ra tương lai của họ. Cuối ngày thứ hai, chúng tôi càng chán nản. Công việc còn tồi tệ trước khi khá hơn lên, mọi người đều biết điều đó.

Sang ngày thứ ba, chúng tôi quyết định tập trung vào vấn đề tích cực: “Phản ứng của chúng ta là gì? Chúng ta sẽ làm gì đây? Trong hoàn cảnh này, chúng ta phải chủ động như thế nào?” Buổi sáng chúng tôi thảo luận về quản lý và giảm chi phí. Buổi chiều chúng tôi thảo luận tăng tỷ lệ hàng bán được. Chúng tôi có ý kiến hay về cả hai lĩnh vực, sau đó tập trung vào nhiều cái thực tế, khả thi nhất. Cuộc gặp mặt kết thúc trong tinh thần mới, hứng khởi, hy vọng, hiểu biết một cách tích cực hơn.

Cuối ngày thứ ba, chúng tôi tóm tắt các kết quả thảo luận thành một câu trả lời cho câu hỏi: “Công việc làm ăn sẽ ra sao?”. Câu trả lời này có ba phần.

Phần thứ nhất: Những gì đang xảy ra với chúng tôi là không tốt và có xu hướng càng tồi tệ, chỉ đến khi thật tồi tệ rồi mới tốt lên được.

Phần thứ hai: Những gì chúng tôi đang làm cho xảy ra là rất tốt để quản lý tốt hơn, giảm chi phí, nâng cao tỷ lệ hàng bán được.

Phần thứ ba: Do đó, công việc làm ăn tốt hơn bao giờ hết.

Bây giờ một đầu óc thụ động sẽ nói gì về việc này? “Ừ, cứ tiếp tục đi. Hãy đối diện với thực tế. Những suy nghĩ tích cực và tiếp cận tự kỷ ám thị của các anh cũng chỉ đến thế thôi. Sớm muộn các anh cũng phải đối đầu với thực tế”.

Nhưng đó là sự khác nhau giữa suy nghĩ tích cực và tính tích cực. Chúng tôi đối diện với thực tế của hoàn cảnh hiện tại và dự kiến tương lai. Nhưng chúng tôi cũng đối diện với một thực tế là chúng tôi có khả năng chọn một sự phản ứng tích cực cho những hoàn cảnh và những dự kiến sau này. Không đối diện với thực tế sẽ phải chấp nhận ý nghĩ những gì xảy ra quanh ta sẽ quyết định chúng ta.

Công việc làm ăn, các nhóm cộng đồng, các tổ chức các loại, kể cả gia đình, đều có thể tích cực. Họ có thể kết hợp tính sáng tạo và tài tháo vát của những người tích cực để tạo ra một nền văn hóa tích cực trong lòng tổ chức. Tổ chức không thể phó mặc cho hoàn cảnh. Nó có thể chủ động hoàn thành các giá trị mà mọi người đều có phần và các mục tiêu của những người tham gia.

NGHE CHÚNG TA NÓI

Bởi vì thái độ và hành vi của chúng ta xuất phát từ mẫu của chúng ta, nếu chúng ta sử dụng khả năng tự nhận thức mà xem xét chúng, chúng ta có thể thấy ở trong chúng bản chất của những tấm bản đồ cơ bản của chúng ta. Thí dụ ngôn ngữ của chúng ta bộc lộ rõ ràng trình độ tích cực của chúng ta.

Ngôn ngữ của những người thụ động tháo gỡ trách nhiệm cho họ.

“Đó là tôi. Đó chính là tình trạng của tôi”. *Người ta quyết định cho tôi. Tôi không làm được gì cho cái đó cả.*

“Nó làm cho tôi điên lên!” *Tôi không chịu trách nhiệm. Cuộc sống tình cảm của tôi do cái gì ở ngoài chi phối, tôi không làm chủ được.*

“Tôi không làm được cái đó. Tôi không có thời gian”. *Cái gì đó ở bên ngoài – thời gian hạn chế - đang chi phối tôi.*

“Nếu vợ tôi kiên nhẫn hơn”. *Hành vi của ai đó hạn chế tính hiệu quả của tôi.*

“Tôi phải làm việc đó”. *Hoàn cảnh hoặc người khác bắt tôi phải làm. Tôi không được tự do lựa chọn hành động của tôi.*

Ngôn ngữ này xuất phát từ một mẫu cơ bản của quyết định luận. Và tinh thần của nó là sự chuyển giao trách nhiệm.

Ngôn ngữ thụ động	Ngôn ngữ tích cực
Tôi không thể làm được gì cả.	Hãy xem các cách làm của chúng ta.
Đúng là tình cảnh của tôi.	Tôi không chọn một cách tiếp cận khác.
Nó làm cho tôi phát điên.	Tôi làm chủ cảm nghĩ của tôi.
Họ không cho phép.	Tôi có thể trình diễn thành công.
Tôi phải làm việc ấy.	Tôi sẽ chọn một phản ứng thích hợp.
Tôi không thể.	Tôi chọn.
Giá mà.	Tôi sẽ.
Tôi phải.	Tôi thích

Tôi không chịu trách nhiệm, tôi không thể lựa chọn sự phản ứng của mình.

Có lần, một sinh viên hỏi tôi: “Thầy có thể cho em nghỉ học được không ạ? Em còn phải đi đánh quần vợt”.

“Anh *phải* đi hay anh *tự chọn*?” Tôi hỏi.

“Thật sự là em *phải* đi” Anh ta kêu lên.

“Nếu anh không đi thì sao?”

“Họ sẽ đuổi em ra khỏi đội”.

“Anh có muốn hậu quả như vậy không?”

“Thưa thầy, không ạ”.

“Nói cách khác, anh *chọn* đi vì anh muốn ở lại trong đội. Thế cái gì sẽ xảy ra khi anh nghỉ buổi học?”

“Em không biết nữa”.

“Hãy suy nghĩ kỹ đi. Hãy nghĩ đến hậu quả khi bỏ lớp”.

“Thầy có đuổi học em không?”.

“Đó là một hậu quả có tính xã hội – có tính nhân tạo. Nếu anh không tham đội bóng thì anh không chơi. Điều đó là điều tự nhiên. Nhưng nếu anh không đến lớp học, kết quả tất nhiên là gì?”.

“Em nghĩ em mất bài giảng”.

“Đúng. Thế thì anh hãy cân nhắc lại hậu quả và chọn lấy một. Tôi biết rằng, nếu là tôi, tôi sẽ đi đánh bóng. Nhưng đừng bao giờ nói là em phải”.

“Em sẽ đi đánh bóng” Anh chàng ngoan ngoãn đáp lại.

“Còn bỏ lớp học của tôi?” Tôi mỉa mai hỏi lại, không tin ở anh sinh viên ấy.

Một vấn đề nghiêm túc mà nói bằng ngôn ngữ bị động thì cũng tiên đoán được rằng bản thân vấn đề phải tự giải quyết lấy. Những người này càng tin rằng người khác quyết định thay cho mình và tạo ra chứng cứ để bảo vệ lòng tin đó. Họ càng ngày càng cảm thấy mình là nạn nhân, không tự làm chủ được, họ không chịu trách nhiệm về đời mình. Họ oán trách những trách nhiệm bên ngoài – người khác, hoàn cảnh, cả những ngôi sao – đã tác động vào hoàn cảnh của họ.

Trong một cuộc hội thảo, khi tôi đang trình bày quan niệm về tính tích cực thì một người đàn ông đứng dậy nói: “Thưa ông Stephen, tôi thích những điều ông nói. Nhưng mỗi cây mỗi hoa, mỗi nhà mỗi cảnh. Hãy nói đến cuộc hôn nhân của chúng tôi. Tôi thực sự lo lắng. Vợ tôi và tôi, chúng tôi không còn yêu nhau như trước nữa. Tôi tin rằng tôi không yêu vợ tôi và vợ tôi cũng không yêu tôi nữa. Tôi phải làm gì đây?”.

“Không còn tình cảm nữa à?” Tôi trả lời.

“Tôi đã nói với ông là không còn tình cảm nữa”.

“Hãy yêu vợ ông đi”.

“Ông thật không hiểu. Không còn tình yêu nữa”.

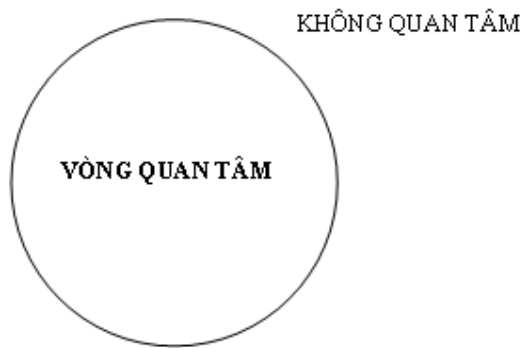
“Thế thì yêu đi. Nếu không còn tình yêu nữa thì đó là một lý do tốt để yêu vợ ông”.

“Nhưng mà làm sao làm được nếu không yêu?”

“Ông bạn ạ, yêu là một động từ. Yêu – tình cảm – là kết quả của yêu – động từ. Vì vậy hãy yêu vợ ông đi. Hãy phục vụ vợ ông. Hãy hy sinh. Hãy nghe vợ ông nói. Hãy thông cảm với vợ ông. Đánh giá cao vợ ông. Khẳng định bà ấy. Ông có vui lòng làm những việc đó không?”.

Trong văn học của tất cả các xã hội tiến bộ, yêu là một động từ. Người thụ động coi nó là một tình cảm. Họ bị tình cảm điều khiển. Hollywood thường làm cho chúng ta tin rằng chúng ta không phải chịu trách nhiệm, rằng chúng ta là sản phẩm của tình cảm. Nhưng các tình cảm của Hollywood không miêu tả thực tế. Nếu tình cảm chỉ phối hành động của chúng ta, là vì chúng ta từ bỏ trách nhiệm của chúng ta và cho nó quyền làm như vậy.

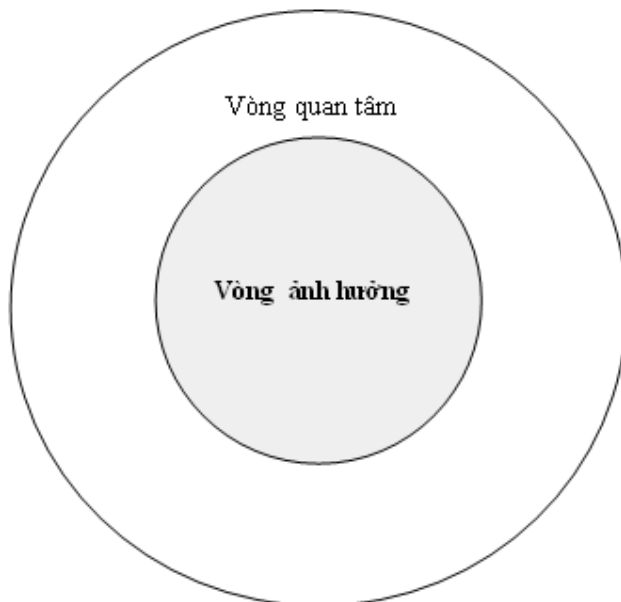
Những người tích cực coi yêu là một động từ. Yêu là một cái gì đó bạn làm – sự hy sinh, sự hiến dâng – giống như một bà mẹ cho đứa con ra đời. Nếu bạn muốn học yêu, hãy học những người hy sinh cho kẻ khác, ngay cả với những người xúc phạm họ hoặc không yêu lại họ. Nếu bạn là bố mẹ, bạn hãy nhìn vào tình yêu dành cho các con mà vì chúng bạn đã hy sinh. Tình yêu là một giá trị được hiện thực hóa qua các hành động yêu. Người tích cực để cho tình cảm phụ thuộc giá trị. Tình yêu là cảm tính có thể đoạt lại được.



VÒNG QUAN TÂM / VÒNG ẢNH HƯỞNG

Một cách tối ưu khác để có khả năng tự nhận thức hơn liên quan đến trình độ của tính tích cực của chúng ta là nhìn vào nơi chúng ta tập trung thời gian và sức lực. Mỗi người chúng ta quan tâm đến nhiều thứ: sức khỏe, con cái, công việc, nợ quốc gia, chiến tranh hạt nhân. Chúng ta có thể tách những cái này ra khỏi những cái mà chúng ta không có liên quan đặc biệt về mặt trí tuệ hoặc tình cảm bằng cách tạo một “Vòng quan tâm”.

Khi những điều này ở trong Vòng quan tâm của chúng ta, thì rõ ràng có một số điều chúng ta thực sự không làm chủ được đồng thời có những điều khác, chúng ta có thể xác định những điều ở nhóm sau này bằng cách giới hạn chúng trong một vòng tròn nhỏ hơn gọi là “Vòng ảnh hưởng”.

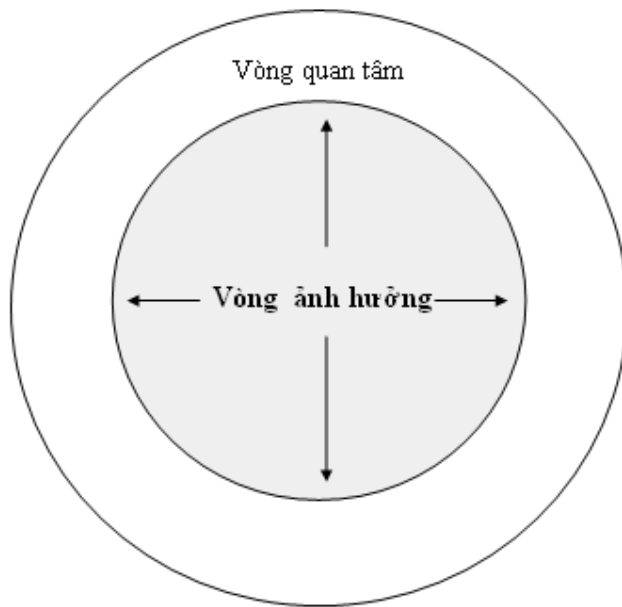


Bằng cách xác định trong hai vòng tròn đó chúng ta sẽ tập trung thời gian và năng lực nhiều nhất vào vòng tròn nào mà chúng ta có thể phát hiện được nhiều về trình độ tích cực của chúng ta.

Những người tích cực tập trung nỗ lực vào Vòng ảnh hưởng. Họ tác động vào những cái mà họ có thể làm được một cái gì đó. Bản chất năng lực của họ là tích cực, mở rộng, phóng to, làm cho Vòng ảnh hưởng lớn lên.

Những người thụ động thì lại tập trung nỗ lực vào Vòng quan tâm. Họ tập trung vào những yếu kém của những người khác, vào các vấn đề ở xung quanh, vào các hoàn cảnh mà họ không làm chủ được. Sự tập trung của họ dẫn đến thái độ trách móc, kết tội, đến lời lẽ thụ động và đến ý nghĩ coi mình là nạn nhân tăng lên. Sự tập trung đó đẻ ra năng lực tiêu cực, kết hợp với họ khi họ làm cái gì đó, làm cho Vòng ảnh hưởng co lại.

Chừng nào chúng ta còn tác động vào Vòng quan tâm thì chúng ta còn làm cho những cái trong đó có khả năng chế ngự chúng ta. Chúng ta không có những chủ động tích cực cần thiết để thực hiện những thay đổi tích cực.



SỰ TẬP TRUNG TÍCH CỰC

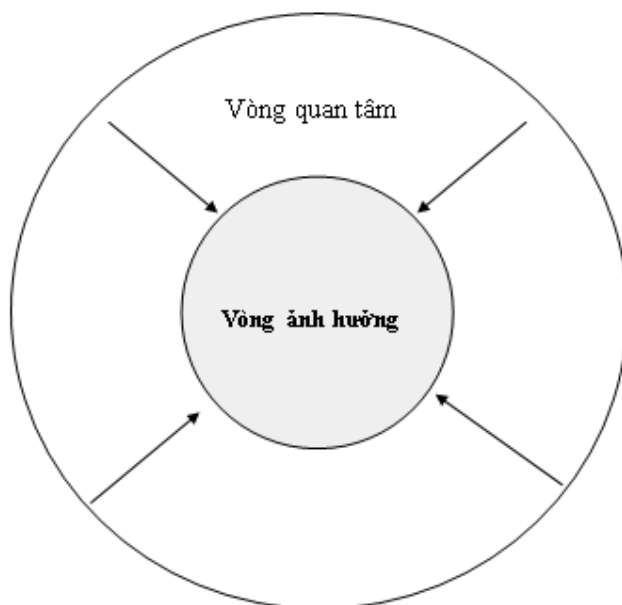
(Năng lực tích cực mở rộng Vòng ảnh hưởng)

Trước đây tôi đã chia sẻ với các bạn câu chuyện con trai tôi có những vấn đề nghiêm trọng ở nhà trường. Sandra và tôi đã quan tâm sâu sắc đến sự yếu kém bề ngoài của cháu và về cách người khác đối xử với cháu.

Nhưng tất cả những cái đó đều ở trong Vòng quan tâm của chúng tôi. Chừng nào chúng tôi còn tập trung nỗ lực vào những cái này, thì chúng tôi vẫn không làm được cái gì cả ngoài việc làm tăng cảm tưởng thiếu xót và bất lực và củng cố sự phụ thuộc của con trai chúng tôi.

Chỉ đến khi chúng tôi làm việc với Vòng ảnh hưởng, khi chúng tôi tập trung vào mẫu của chúng tôi thì chúng tôi mới tạo ra được năng lực tích cực thay đổi bản thân mình và cuối cùng tác động đến con chúng tôi. Bằng cách cải tạo bản thân thay cho hoàn cảnh, chúng tôi đã có khả năng tác động vào hoàn cảnh.

Do địa vị, của cải, vai trò hoặc quan hệ mà có một số trường hợp trong đó Vòng ảnh hưởng của một người lớn hơn Vòng quan tâm của người đó.



SỰ TẬP TRUNG THỤ ĐỘNG

(Năng lực tiêu cực thu hẹp Vòng ảnh hưởng)

Mặc dầu có thể phải ưu tiên dùng ảnh hưởng của mình, người tích cực có một Vòng quan tâm ít nhất lớn bằng Vòng ảnh hưởng, có trách nhiệm sử dụng ảnh hưởng của mình một cách có hiệu quả.

ĐIỀU KHIỂN TRỰC TIẾP, ĐIỀU KHIỂN GIÁN TIẾP VÀ KHÔNG ĐIỀU KHIỂN

Những vấn đề mà chúng tôi phải đối phó rơi vào một trong ba lĩnh vực: điều khiển trực tiếp (các vấn đề liên quan đến hành vi của chúng ta), điều khiển gián tiếp (những vấn đề liên quan đến những hành vi của người khác) hoặc không điều khiển (những vấn đề chúng ta có thể không thể làm gì cả như quá khứ của chúng ta hoặc thực tại hoàn cảnh của chúng ta). Tiếp cận tích cực đặt bước chân đầu tiên vào việc giải quyết tất cả ba loại vấn đề đó trong Vòng ảnh hưởng hiện tại của chúng ta.

Các vấn đề *điều khiển trực tiếp* được sẽ giải quyết bằng cách tác động vào hành vi của chúng ta. Đó là những “Thắng lợi riêng tư” của các thói quen 1, 2 và 3.

Các vấn đề *điều khiển gián tiếp* được sẽ giải quyết bằng cách thay đổi phương pháp tác động. Đó là những “Thắng lợi công cộng” của các thói quen 4, 5 và 6. Tôi đã xác định được trên 30 phương pháp tác động riêng lẻ của con người. Đa số mỗi người chỉ có 3 phương pháp, thông thường bằng lý luận, nếu không thuyết phục được thì chuyển sang đối hướng hoặc đấu tranh. Con người ta cảm thấy được tự do biết bao khi chấp nhận ý kiến có thể học được những phương pháp tác động mới thay vì khư khư dùng các phương pháp không có hiệu quả cũ để “nhào nặn người khác”!.

Các vấn đề *không điều khiển được* liên quan đến trách nhiệm thay đổi bộ mặt của chúng ta – mỉm cười, bình tĩnh chấp nhận vấn đề, học cách chung sống với chúng ngay cả khi chúng ta không thích chúng. Bằng cách này, chúng ta có khả năng làm cho chúng không điều khiển được chúng ta được. Chúng ta nhất trí với tinh thần trong lời cầu nguyện của Những người nghiện rượu vô danh: “Lạy chúa, xin người cho tôi can đảm để thay đổi những gì có thể phải thay đổi, cho tôi thanh thản để chấp nhận những gì không thay đổi được, và cho tôi trí khôn để biết phân biệt”.

Dù vấn đề là trực tiếp, gián tiếp hoặc không điều khiển được, chúng ta đều có trong tay bước đi ban đầu của giải pháp. Thay đổi hành vi, thay đổi phương pháp tác động, thay đổi cách nhìn vấn đề không điều khiển được, tất cả nằm trong Vòng ảnh hưởng của chúng ta.

MỞ RỘNG VÒNG ẢNH HƯỞNG

Chúng ta nhận thấy rằng bằng cách chọn phản ứng cho hoàn cảnh, chúng ta đã tác động mạnh mẽ đến hoàn cảnh. Khi thay đổi một bộ phận của công thức hóa học, chúng ta thay đổi bản chất của các kết quả.

Tôi đã làm việc nhiều năm với một tổ chức do một người rất năng động đứng đầu. Ông ta có thể đoán được các xu hướng. Ông ta có óc sáng tạo, có tài, có khả năng. Ai cũng biết được điều đó. Nhưng ông ta có một tác phong quản lý rất độc đoán. Ông có xu hướng đối xử với mọi người như một cái “bánh kẹp”, cứ như là họ không có nhận xét gì cả. Cách ông nói với những người làm việc trong tổ chức là: “Đi tìm cái này ... đi lấy cái kia ... bây giờ làm cái này ... tôi quyết định”.

Tác động rõ rệt là hầu hết những người trong ban giám đốc xa lánh ông. Họ tập hợp nhau lại ngoài hành lang và phàn nàn về ông. Các cuộc thảo luận của họ tinh vi, rất thích hợp, cứ như họ đang cố gắng giúp đỡ tổ chức. Họ cứ làm như thế mãi, trút bỏ mọi trách nhiệm, quy trách nhiệm cho nhược điểm của giám đốc.

“Anh có biết lần này xảy ra việc gì không?” Một người nói. “Hôm trước lão đến chỗ tôi. Tôi đã bố trí mọi thứ đâu vào đấy. Thế mà lão đến đảo lộn tất cả. Mọi thứ tôi làm hàng tháng nay đều bị vứt bỏ, đúng là như vậy. Tôi không biết phải làm thế nào để vừa ý lão. Đến bao giờ lão mới về hưu?”.

“Lão mới năm chín”. Một người khác trả lời. “Anh có nghĩ rằng anh sống thêm được sáu năm nữa không?”.

“Tôi không biết. Lão là loại người không chịu về hưu”.

Nhưng có một người trong ban giám đốc lại có tính tích cực. Ông làm việc theo giá trị chứ không phải theo cảm tính. Ông chủ động – dự đoán, thấu cảm, tìm hiểu tình hình. Ông thấy nhược điểm của giám đốc, nhưng thay vì phê phán, ông bỏ khuyết cho những thiếu sót đó. Nơi nào giám đốc có nhược điểm trong tác phong thì nơi đó ông cố gắng làm vui lòng nhân viên của ông và vô hiệu hóa các nhược điểm đó. Ông tranh thủ những ưu điểm của giám đốc – tầm nhìn xa, tài năng, óc sáng tạo – để làm việc.

Con người này tập trung vào Vòng ảnh hưởng của mình. Ông cũng bị đối xử như chiếc bánh kẹp. Nhưng ông làm việc nhiều hơn mong đợi. Ông đón trước nhu cầu của giám đốc, ông nghiên cứu với sự thấu cảm những điều giám đốc quan tâm nhất, vì vậy khi trình bày một thông tin, ông phân tích và đưa ra những khuyến nghị dựa trên sự phân tích đó.

Một hôm, tôi ngồi làm việc với giám đốc với tư cách cố vấn; ông nói: “Stephen này, tôi thật không tin nổi những gì con người ấy đã làm. Không những ông ta cho tôi những thông tin tôi yêu cầu mà còn cho tôi thêm những thông tin mà tôi đang cần. Ông ta còn phân tích những thông tin đó đúng với những gì mà tôi đang quan tâm sâu sắc nhất. Ông ta còn đưa cho tôi một bản khuyến nghị. Những lời khuyên này đều phù hợp với phân tích, mà phân tích lại phù hợp với số liệu. Ông ta thật đặc biệt!. Tôi không phải lo về phần việc này nữa”.

Trong cuộc gặp sau đó, vẫn là “đi tìm cái này... đi tìm cái kia” với mọi thành viên trong ban giám đốc ... trừ một người. Đối với người này là: “Ý kiến anh thế nào?” Vòng ảnh hưởng của ông ta đã lớn lên. Sự kiện này nhanh chóng làm náo loạn cả cơ quan. Những đầu óc phản ứng của các vị trong hành lang bắt đầu công kích con người tích cực này.

Bản chất của người phản ứng là gạt bỏ trách nhiệm. Thật là an toàn khi nói: “Tôi không chịu trách nhiệm”. Giả dụ phải nói “Tôi có trách nhiệm” thì người ta lại nói “Tôi không có trách nhiệm”. Thật là hết sức khó khăn cho một người khi nói rằng “tôi có quyền chọn phản ứng” mà phản ứng của họ chọn lại là kết quả của việc họ tham gia một môi trường tiêu cực, cấu kết, và đặc biệt nếu trong nhiều năm, họ đã trút hết mọi trách nhiệm lên sự yếu kém của ai đó.

Cho nên, những thành viên của ban quản trị đã tập trung đi tìm thêm nhiều thông tin, nhiều sự kiện, nhiều chứng cứ nữa để thanh minh cho việc không chịu trách nhiệm của họ.

Nhưng người này tác động tích cực vào họ. Dần dần Vòng ảnh hưởng của ông lớn lên về phía họ. Nó lan rộng tới mức cuối cùng không ai làm một việc quan trọng mà không có sự tham gia ý kiến và sự tán thành của ông, kể cả ông giám đốc. Nhưng ông giám đốc không vì thế mà cảm thấy bị đe dọa bởi vì sức mạnh của người này bổ sung cho sức mạnh của ông và bù đắp cho những nhược điểm của ông. Vì vậy ông có sức mạnh của hai người, sức mạnh của một tổ bổ sung.

Thành công của ông không phụ thuộc vào hoàn cảnh. Nhiều người khác cũng ở trong những hoàn cảnh như vậy. Sự khác nhau là ở chỗ phản ứng được lựa chọn trong những trường hợp này, sự tập trung vào Vòng ảnh hưởng của ông.

Có một số người cho rằng “tích cực” có nghĩa là sán sô, gây gổ, không có tình cảm. Hoàn toàn không phải như vậy. Người tích cực không hề sán sô. Họ khôn khéo, biết giá trị, thấy thực tế, biết cái gì là cần thiết.

Hãy xem xét trường hợp của Gandhi. Trong lúc những người tố cáo ông ở các phòng lập pháp, phê phán ông vì ông không tham gia câu lạc bộ Tư từ học của họ lên án Đế quốc Anh nô dịch dân tộc Ấn Độ, thì Gandhi đi vào các đồng lúa, chậm chậm, tinh tế, mở rộng Vòng ảnh hưởng của ông trong nông dân. Một lần sống ngầm ủng hộ, theo ông qua khắp đất nước. Mặc dù ông không giữ một chức vụ nào, một vị trí chính trị nào, nhưng với tình thương, lòng can đảm, sự tuyệt thực và sự thuyết phục của đạo đức, cuối cùng ông đã làm cho nước Anh phải quỳ gối, từ bỏ sự đô hộ về chính trị ba trăm triệu người trước sức mạnh của Vòng ảnh hưởng được phát triển rất rộng của ông.

CÁI “CÓ” VÀ “CÁI “BẢN CHẤT”

Một cách để xác định sự quan tâm của chúng ta ở trong Vòng nào là phân biệt giữa cái có và cái bản chất.

Vòng quan tâm đầy những cái có.

“Tôi sẽ rất sung sướng khi *tôi có* một cái nhà đã trả hết nợ”.

“*Giá mà tôi có* một ông chủ không độc đoán như thế”.

“*Giá mà tôi có* một ông chồng kiên nhẫn hơn”.

“*Giá mà tôi có* những đứa con biết vâng lời”.

“*Giá mà tôi có* địa vị”.

“*Giá mà tôi có nhiều thời gian cho tôi hơn*”.

Vòng ảnh hưởng đầy những cái bản chất. Tôi có thể kiên nhẫn hơn, khôn ngoan hơn, đáng yêu hơn. Đó là nơi tập trung tính cách.

Bất kỳ lúc nào chúng ta nghĩ rằng vấn đề “ở bên ngoài” thì ý nghĩ đó chính là vấn đề. Chúng ta để cho những cái ở bên ngoài có khả năng điều khiển chúng ta. Mẫu thay đổi thành “từ ngoài vào trong” – cái bên ngoài có thể thay đổi trước khi chúng ta có thể thay đổi.

Tiếp cận tích cực là thay đổi từ trong ra ngoài: Phải có sự thay đổi, và bằng sự thay đổi đó, chúng ta tác động tích cực vào cái bên ngoài phải thay đổi. Chúng ta có thể tháo vát hơn, cần cù hơn, sáng tạo hơn, sẵn sàng hơn.

Một trong những câu chuyện lý thú của Cựu Ước, bộ phận cấu thành cơ bản của truyền thống Do Thái – Cơ Đốc, là câu chuyện về Joseph bị các anh mình bán sang Ai Cập làm nô lệ năm 17 tuổi. Chắc các bạn nghĩ rằng Joseph phải buồn tủi, than thân trách phận, làm đầy tớ cho Potiphar, oán trách các anh mình và những người bắt mình, buồn bã vì mình trần thân trụi? Nhưng Joseph lại là một con người tích cực, anh tác động vào bản chất của anh. Và trong một thời gian ngắn, anh điều hành mọi công việc trong nhà Potiphar. Anh phụ trách tất cả những gì Potiphar có vì anh rất được tín nhiệm.

Rồi một ngày kia, Joseph lâm vào một hoàn cảnh rất khó khăn nhưng anh không chịu để cho lòng chính trực của mình bị xúc phạm. Kết quả là anh bị cầm tù một cách oan uổng trong mười ba năm. Nhưng anh lại tích cực. Anh tác động vào vòng tròn bên trong, vào *bản chất* thay cho cái có, chẳng mấy chốc, anh đã điều hành công việc của nhà lao, và cuối cùng là toàn bộ đất nước Ai Cập, chỉ dưới vua Pharaoh (Pha – ra – ông).

Tôi biết câu chuyện này là một hoán vị mẫu gây ấn tượng mạnh mẽ cho nhiều người. Oán trách người khác, đổ lỗi cho người ta tạo ra tình huống, đổ lỗi cho hoàn cảnh dồn mình đến tình trạng bế tắc thì thật là dễ dàng. Chúng ta phải có trách nhiệm làm chủ cuộc sống của chúng ta và tác động mạnh mẽ vào hoàn cảnh của chúng ta bằng cách tác động vào *bản chất* của chính mình.

Nên trong cuộc sống vợ chồng của chúng tôi có vấn đề thì tôi được lợi gì khi không ngừng kể tội vợ tôi?

Bằng việc nói rằng tôi không có trách nhiệm, tôi đã làm cho mình trở thành nạn nhân bất lực; tôi tự trói mình trong hoàn cảnh tiêu cực. Tôi cũng tự làm giảm khả năng của tôi tác động lên vợ tôi bằng thái độ la rầy, lên án, chỉ trích, nó chỉ làm cho vợ tôi cảm thấy khuyết điểm của mình là có căn cứ. Sự chỉ trích của tôi còn tồi tệ hơn là cách cư xử mà tôi muốn uốn nắn. Khả năng tác động tích cực đến tình hình của tôi sẽ tàn lụi và chết.

Nếu thực sự muốn tình hình tốt hơn lên, tôi có thể tác động vào một thứ mà tôi làm chủ được, đó là bản thân tôi. Tôi có thể ngừng uốn nắn vợ tôi và tác động vào những khuyết nhược điểm của bản thân. Tôi có thể tập trung vào cái là người chồng tuyệt vời, vào nguồn tình yêu và chỗ dựa không điều kiện. Trần trề hy vọng, vợ tôi sẽ cảm thấy sức mạnh của tấm gương tích cực và sẽ phản ứng lại đúng như vậy. Nhưng dù vợ tôi có làm đúng như vậy hay không thì cách tốt nhất để cải thiện tình hình của tôi vẫn là tác động vào bản thân tôi, vào bản chất của tôi.

Có nhiều cách tác động vào Vòng ảnh hưởng – như là làm một người biết lắng nghe hơn, làm một người chồng yên tâm hơn, làm một người học trò tốt hơn, làm một người làm công hợp tác tốt hơn và cống hiến nhiều hơn. Đôi khi, cái tích cực nhất mà chúng ta có thể làm là vui vẻ, là mỉm cười chân thật. Vui sướng cũng như đau khổ, là một sự lựa chọn tích cực. Có những cái, như thời tiết, không bao giờ nằm trong vòng ảnh hưởng của chúng ta. Nhưng là người tích cực, chúng ta có thể mang trên mình thời tiết vật chất hoặc xã hội của bản thân. Chúng ta có thể vui sướng và nhận những cái mà hiện nay ta không điều khiển được để tập trung nỗ lực vào những cái ta có thể điều khiển.

ĐẦU KIA CỦA CHIẾC GẬY

Trước khi di chuyển hoàn toàn trung tâm cuộc sống của chúng ta vào Vòng ảnh hưởng, chúng ta cần phải xem xét hai điều trong Vòng quan tâm của chúng ta. Hai điều này đáng để cho chúng ta suy nghĩ sâu hơn. Đó là *hậu quả* và *sai lầm*.

Trong khi chúng ta được tự do lựa chọn hành động thì chúng ta không được lựa chọn hậu quả của những hành động đó. Hậu quả do quy luật tự nhiên chi phối. Chúng ở ngoài Vòng quan tâm. Chúng ta có thể quyết

định đứng trước một đoàn tàu chạy nhanh, nhưng chúng ta không thể quyết định cái gì sẽ xảy ra khi tàu húc vào ta.

Chúng ta có thể quyết định gian lận trong giao dịch mua bán. Trong lúc các hậu quả xã hội của quyết định này có thể thay đổi tùy thuộc vào chúng ta có bị phát hiện hay không, thì hậu quả tất yếu đối với tính cơ bản của chúng ta là cố định.

Hành vi của chúng ta do các nguyên lý chi phối. Sống hòa hợp với chúng sẽ đem lại hậu quả tích cực. Vi phạm chúng sẽ đem lại hậu quả tiêu cực. Chúng ta được tự do lựa chọn phản ứng của mình trong mọi tình huống, nhưng khi làm như vậy, chúng ta đã chọn hậu quả kèm theo. “Khi chúng ta nhắc chiếc gậy ở đầu này thì đầu kia của nó cũng được nhắc lên”.

Chắc chắn trong cuộc sống của chúng ta, đã có lần chúng ta nhặt chiếc gậy lên mới biết là gậy dõm. Sự lựa chọn của chúng ta đã đem lại kết quả ngoài ý muốn. Nếu được chọn lại chúng ta sẽ chọn khác. Chúng ta gọi sự lựa chọn này là sai lầm, và chúng là cái thứ hai đáng để suy nghĩ sâu sắc hơn.

Về những việc đã làm mà phải ân hận, có lẽ việc cần thiết nhất của tính tích cực là thừa nhận rằng những sai lầm đã qua cũng là cái ở ngoài Vòng quan tâm. Chúng ta không thể phủ nhận chúng, chúng ta không thể làm chủ hậu quả do chúng đưa đến.

Là tiền vệ trong đội bóng của nhà trường, một cậu con trai tôi học được cách bật miếng da bọc ở cổ tay như là một cách thừa nhận sai lầm mỗi khi chấu hoặc ai đó phạm sai lầm lúc “đá bóng về” và như vậy thì sai lầm này không ảnh hưởng đến quyết tâm và việc chơi tiếp.

Tiếp cận tích cực đối với một sai lầm là thừa nhận nó ngay lập tức, sửa chữa và rút kinh nghiệm. Điều này sẽ chuyển bại thành thắng. T.J. Watson, người sáng lập IBM nói: “Thắng lợi ở mặt bên kia của thất bại”.

Nhưng không thừa nhận sai lầm, không sửa chữa và rút kinh nghiệm lại là một sai lầm kiểu khác. Nó thường đẩy người ta vào chỗ tự quyết định và tự bào chữa, thường là hợp lý hóa sự mắc mưu (những đối trá có lý lẽ) cho bản thân hoặc cho người khác. Sai lầm thứ hai này, là cái vỏ bọc, làm cho sai lầm thứ nhất càng tác hại hơn, và làm hại thêm cả bản thân mình.

Không phải cái người khác làm hoặc sai lầm của chính chúng ta gây thiệt hại cho chúng ta nhất mà chính là phản ứng của chúng ta đối với những cái đó. Đuổi theo con rắn độc vừa cắn mình chỉ làm cho chất độc có thời gian chảy khắp cơ thể mình. Tốt nhất là tìm cách khử hết chất độc đã.

Phản ứng của chúng ta đối với sai lầm ảnh hưởng đến chất lượng của lần hoạt động sau. Quan trọng nhất là thừa nhận ngay sai lầm và sửa chữa sai lầm, như vậy sai lầm không còn tác hại tiếp được nữa và bản thân chúng ta lại mạnh hơn lên.

CAM KẾT VÀ GIỮ ĐIỀU CAM KẾT

Cốt lõi của vòng ảnh hưởng là khả năng cam kết, khả năng hứa và giữ lời hứa. Những cam kết với bản thân và với người khác, và lòng trung thành với những cam kết đó là bản chất và sự thể hiện rõ ràng của tính tích cực của chúng ta.

Đó cũng là bản chất của sự phát triển của chúng ta. Qua sự *tự nhận thức* và *luong tâm* mình, chúng ta trở nên có ý thức trong các lĩnh vực của nhược điểm, các lĩnh vực làm cho mình tiến bộ, các lĩnh vực của tài năng mà mình phát triển được, các lĩnh vực cần phải thay đổi hoặc xóa bỏ hẳn trong cuộc sống. Vậy thì, khi thừa nhận và sử dụng trí tưởng tượng và ý chí độc lập của mình tác động vào sự hiểu biết đó - hứa, đặt ra mục tiêu và trung thành với nó – chúng ta đã xây dựng sức mạnh của tính cách, xây dựng bản chất, những cái này sẽ làm cho mọi cái tích cực trong cuộc sống của chúng ta có khả năng thực hiện được.

Ở đây, chúng ta tìm thấy hai phương pháp làm chủ được ngay cuộc sống của chúng ta. Chúng ta có thể *hứa* và giữ lời hứa. Hoặc chúng ta có thể *đề ra mục tiêu* và thực hiện mục tiêu. Khi cam kết và giữ lời cam kết, dù là những cam kết nhỏ, chúng ta đã xây dựng sự trung thực trong chúng ta. Lòng trung thực này sẽ làm cho chúng ta làm chủ được mình, cho chúng ta can đảm và sức mạnh nhận lấy nhiều trách nhiệm hơn trong cuộc sống của bản thân mình.

Bằng cách hứa và giữ lời hứa với mình và với người khác, dần dần danh dự của chúng ta trở thành lớn hơn tâm tính của chúng ta.

Khả năng cam kết và giữ điều cam kết với bản thân là bản chất của sự phát triển những thói quen cơ bản của tính hiệu quả. Kiến thức, kỹ năng và sự khao khát đều nằm trong sự kiểm soát của chúng ta. Chúng ta có thể tác động vào một trong ba điều đó để chúng phát triển cân đối. Khi phạm vi gặp nhau của chúng lớn lên, chúng ta có thể tiếp thu sâu sắc hơn những nguyên lý làm nền tảng cho các thói quen và tạo nên sức mạnh của tính cách dẫn ta vào con đường vững chắc đưa đến hiệu quả ngày càng tăng trong cuộc sống của chúng ta.

TÍNH TÍCH CỰC: TRẮC NGHIỆM 30 NGÀY

Chúng ta không cần phải trải qua trại tập trung chết chóc của Frankl để nhận thức được và phát triển tính tích cực của chính mình. Chính trong những chuyện đời thường chúng ta vẫn phát triển được khả năng của tính tích cực để xử trí với những sức ép bất thường của cuộc sống. Đó là việc ta cam kết và giữ điều cam kết như thế nào, xử lý một vụ ách tắc giao thông ra sao, phản ứng với một khách hàng cáu kỉnh hoặc một đứa bé bướng bỉnh như thế nào. Đó là cách chúng ta nhìn nhận các vấn đề của chúng ta ra sao và chúng ta tập trung sức lực vào đâu. Đó là ngôn từ mà chúng ta sử dụng.

Tôi muốn yêu cầu các bạn thử nghiệm nguyên lý của tính tích cực trong ba mươi ngày. Chỉ làm thử và xem cái gì sẽ xảy ra trong ba mươi ngày chỉ tác động vào Vòng ảnh hưởng của bạn thôi. Hãy cam kết những điều bình thường và giữ những điều cam kết đó. Hãy là ánh sáng, đừng là quan tòa. Hãy là gương mẫu, đừng là người chỉ trích. Hãy là một phần của giải pháp, đừng là một phần của vấn đề.

Thử làm như vậy trong hôn nhân, gia đình và việc làm của bạn. Đừng dùng lý luận để biện hộ cho sự yếu kém của người khác. Đừng dùng lý luận để biện hộ cho bạn. Khi bạn sai lầm, hãy thừa nhận sửa chữa, rút kinh nghiệm ngay lập tức. Đừng buộc tội, đừng khiển trách. Hãy tác động vào những cái bạn làm chủ được. Hãy tác động vào bạn, vào bản chất.

Hãy nhìn những yếu kém của người khác với sự thông cảm, đừng lên án họ. Vấn đề không phải là cái họ không làm hoặc sẽ làm; vấn đề là phản ứng của bạn để đối phó với tình hình và cái bạn sẽ làm. Nếu bạn bắt đầu bằng ý nghĩ cho rằng vấn đề là “ở bên ngoài”, hãy dừng lại. Ý nghĩ đó chính là vấn đề.

Chúng ta chịu trách nhiệm về tính hiệu quả của chúng ta, về hạnh phúc của chúng ta, và cuối cùng, tôi muốn nói là chúng ta chịu trách nhiệm phần lớn về hoàn cảnh của chúng ta.

Samuel Johnson nhận xét: “Nguồn gốc của sự thỏa mãn phải xuất hiện đột ngột trong trí óc, và người có quá ít kiến thức về bản chất con người đi tìm hạnh phúc bằng cách thay đổi mọi cái trừ tính tình của mình sẽ lãng phí đời mình trong những nỗ lực vô hiệu và làm tăng thêm nỗi buồn mà mình định gạt bỏ”.

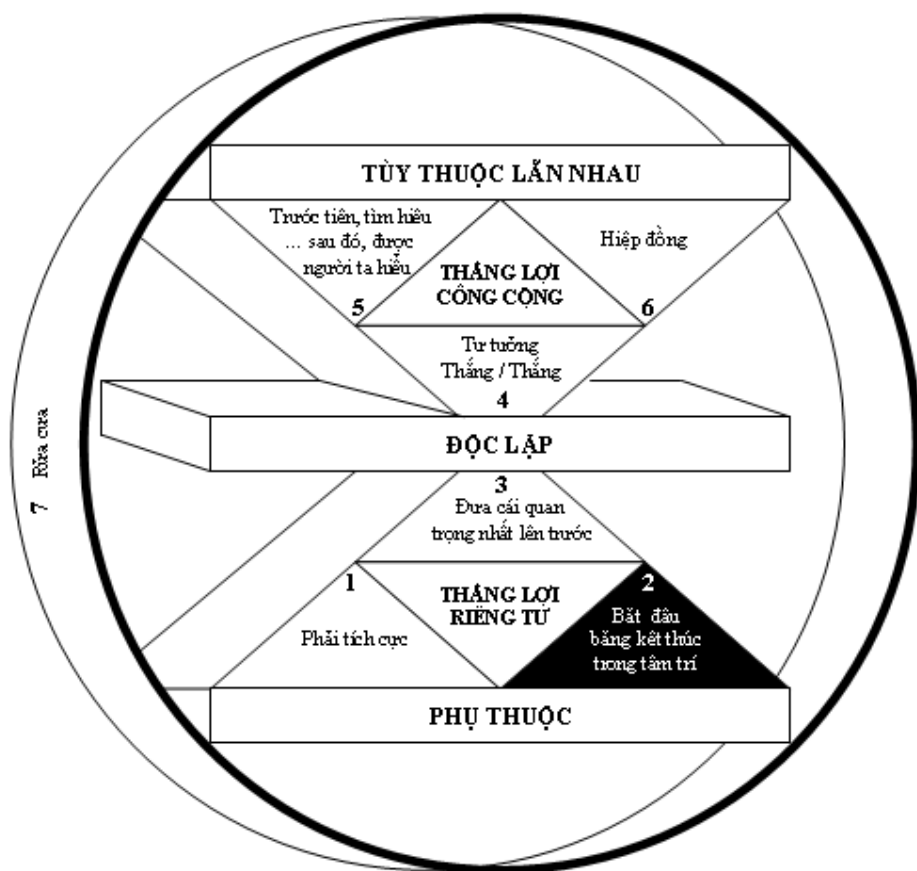
Biết rằng chúng ta có trách nhiệm là điều cơ bản cho tính hiệu quả và mọi thói quen khác của tính hiệu quả mà ta sẽ thảo luận.

GỢI Ý ÁP DỤNG

1. Hãy nghe những lời nói của bạn và của những người xung quanh. Bạn thường có sử dụng và nghe người ta sử dụng những câu thụ động như “Giá mà”, “Tôi không thể” hoặc “Tôi phải” không?
2. Hãy xác định một việc xảy ra trong tương lai gần mà theo kinh nghiệm đã qua bạn sẽ phải đối phó một cách thụ động. Hãy xem lại tình hình trong phạm vi Vòng ảnh hưởng của bạn. Bạn có thể phản ứng một cách tích cực không? Hãy làm nhiều lần và tạo ra trong óc bạn một việc thật rõ ràng, tưởng tượng bạn sẽ phản ứng một cách tích cực ra sao. Hãy nhớ lại sự khác nhau giữa tác nhân kích thích và sự phản ứng. Hãy hứa với mình sẽ rèn luyện sự tự do lựa chọn của bạn.
3. Chọn một vấn đề trong công việc hoặc trong đời sống cá nhân của bạn đã chống lại bạn. Hãy xác định lại vấn đề đó là trực tiếp, gián tiếp hay không điều khiển được. Hãy xác định bước đầu tiên mà bạn có thể bước vào Vòng ảnh hưởng để giải quyết vấn đề đó và thực hiện bước đó.
4. Hãy làm trắc nghiệm 30 ngày về tính tích cực. Hãy ghi nhận những thay đổi trong Vòng ảnh hưởng của bạn.

THÓI QUEN 2

BẮT ĐẦU BẢNG KẾT THÚC TRONG TÂM TRÍ



CÁC NGUYÊN LÝ CỦA LÃNH ĐẠO CÁ NHÂN

Cái nằm ở sau ta và cái nằm ở trước ta là những cái nhỏ xíu nếu ta đem so sánh với cái nằm ở trong ta.

OLIVER WENDELL HOLMES

Xin các bạn hãy chọn một nơi nào đó mà các bạn có thể ở một mình không bị ai quấy rầy để đọc những trang sau đây. Hãy loại bỏ khỏi đầu bạn mọi thứ trừ những gì bạn sẽ đọc và tôi mời bạn làm. Đừng lo lắng đến lịch công tác của bạn, công việc làm ăn của bạn, gia đình hoặc bạn bè của bạn. Chỉ có bạn và tôi và bạn hãy mở rộng đầu óc ra.

Trong trí tưởng tượng của bạn, bạn thấy mình đang đi dự đám tang của một người bạn thân. Bạn hình dung đang lái xe đến nhà tang lễ hay nhà thờ, bạn cho xe vào bãi, mở cửa bước xuống. Khi đi vào nhà, bạn để ý thấy nhiều hoa, nghe thấy tiếng đàn organ nhẹ nhàng. Bạn nhận ra gia đình và bạn bè trên đường đi. Bạn cảm thấy nỗi buồn do mất mát được chia sẻ, niềm vui nhận thấy nhau toát ra từ con tim của những người đó.

Bạn đi lên phía trước căn phòng, nhìn vào quan tài, và bỗng đối diện với bản thân mình. Đây là đám tang của bạn, ba năm về sau. Tất cả những con người này đến đây để tỏ lòng tôn kính bạn, yêu mến bạn và đánh giá cao cuộc đời của bạn.

Khi ngồi chờ buổi lễ bắt đầu, bạn đọc tờ chương trình trong tay bạn. Có bốn người phát biểu ý kiến. Người thứ nhất trong gia đình bạn, xa có, gần có, con cái, anh chị, cháu trai, cháu gái, chú bác, cô dì, anh em họ và cả ông bà nữa, từ mọi miền đất nước đến dự. Người thứ hai là một người bạn, một người nào đó có thể nói lên ý nghĩa của cuộc đời bạn. Người thứ ba từ nơi bạn làm việc hoặc là đồng nghiệp của bạn. Và người thứ tư là của nhà thờ hoặc của tổ chức làm tang lễ cho bạn.

Bây giờ, bạn hãy suy nghĩ kỹ đi. Bạn muốn những người đó nói gì về bạn và cuộc đời của bạn? Bạn muốn những lời nói của họ phản ánh loại vợ, chồng, bố, mẹ nào? Loại con trai, con gái, anh em, chú bác nào? Loại bạn bè nào? Loại người cộng tác nào?

Bạn muốn họ nói lên tính cách gì của bạn? Bạn muốn họ nhắc lại sự cống hiến gì, thành tích gì của bạn.

Hãy nhìn kỹ những người xung quanh bạn. Bạn muốn có cái gì khác đi trong cuộc đời họ.

Trước khi đọc tiếp, bạn hãy để vài phút ghi nhanh cảm tưởng của bạn. Sự am hiểu của bạn về Thói quen 2 tự nhiên sẽ tăng lên rất nhiều.

BẮT ĐẦU BẰNG SỰ KẾT THÚC TRONG TÂM TRÍ NGHĨA LÀ GÌ?

Nếu bạn tham gia nghiêm túc vào sự việc tưởng tượng này, bạn đã đụng đến trong chốc lát một số giá trị cơ bản, sâu xa của bạn. Bạn đã có cuộc tiếp xúc ngắn với hệ thống hướng dẫn thầm kín nằm trong Vòng ảnh hưởng của bạn.

Hãy xét những lời của Joseph Addison:

Khi tôi nhìn lên những ngôi mộ của vĩ nhân, mọi sự đố kỵ trong tôi chết hết. Khi tôi đọc những văn bia của cái đẹp, mọi ham muốn thất thường ra khỏi tôi. Khi tôi gặp nỗi buồn của bố mẹ trên bia mộ, trái tim tôi tan ra vì chua xót. Khi tôi nhìn ngôi mộ của bố mẹ, tôi nghĩ đến hư danh đã gây buồn phiền cho những người mà chúng tôi có bốn phần hầu hạ. Khi tôi thấy ông vua nằm bên cạnh những người chôn cất mình, khi tôi xem xét những người tài giỏi đối địch nhau nằm cạnh nhau hoặc những người ngoan đạo phân chia thế giới bằng những trận giao chiến và bằng những cuộc tranh cãi, tôi suy nghĩ với nỗi buồn và sự ngạc nhiên về những sự cạnh tranh nhỏ nhen, những bề phái, những bất đồng của loài người. Khi tôi đọc ngày tháng trên những bia mộ, một số người mới chết hôm qua, một số đã chết sáu trăm năm nay, tôi nghĩ đến cái Ngày vĩ đại ấy, khi mà tất cả chúng ta là những người cùng thời, cùng xuất hiện với nhau...

Mặc dầu Thói quen 2 áp dụng cho nhiều trường hợp khác nhau và nhiều trình độ của cuộc sống, sự áp dụng cơ bản nhất của “bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí” là bắt đầu từ hôm nay, với hình ảnh, với bức tranh hoặc mẫu kết thúc của cuộc đời bạn, coi đó là hệ tham chiếu hoặc là những tiêu chuẩn để xem xét những cái khác. Mỗi phần của đời bạn – hành vi hôm nay, hành vi ngày mai, hành vi tuần sau, hành vi tháng sau – có thể xem xét trong phạm vi tổng thể, của những cái quan trọng nhất với bạn. Có được sự kết thúc rõ ràng trong tâm trí, bạn có thể chắc chắn rằng những gì bạn làm bất kỳ ngày nào, cũng không vi phạm các tiêu chuẩn mà bạn đã xác định là quan trọng nhất và mỗi ngày đó đều góp phần một cách đầy ý nghĩa cho toàn bộ ước mơ của đời bạn.

“Bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí” có nghĩa là bạn bắt đầu một nhận thức rõ ràng về số phận của bạn. Nó có nghĩa là bạn biết được đang đi đâu, bây giờ bạn đang ở đâu, và bao giờ bạn cũng đi đúng hướng.

Người ta rất dễ bị rơi vào bẫy của hoạt động, vào sự bận rộn của cuộc sống, làm việc càng ngày càng tích cực để leo lên những bậc thang của thành công để rồi phát hiện ra cái thang đó đang bị bắc nhầm tường. Có thể bận rộn, hết sức bận rộn, mà vẫn không có hiệu quả thực sự.

Người ta thường tự nhận thấy rằng những thắng lợi mà họ đạt được là vô nghĩa, không xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra. Nhiều người ở các ngành nghề khác nhau – bác sĩ, giáo sư, nghệ sĩ, nhà chính trị, nhà kinh doanh, lực sĩ, thợ hàn chì – thường đấu tranh để có thu nhập cao hơn, được nổi tiếng hoặc đạt được một trình độ năng lực nghề nghiệp nào đó, cuối cùng nhận thấy rằng những nỗ lực của họ để đạt được mục tiêu đã làm mờ mắt họ, những cái thực sự có giá trị nhất nay không còn nữa.

Cuộc sống của chúng ta sẽ khác biệt bao khi chúng ta biết được cái gì là thực sự quan trọng đối với chúng ta, và với hình ảnh đó trong ý nghĩ, chúng ta điều khiển mình hàng ngày để trở nên cái quan trọng nhất và để làm cái quan trọng nhất. Nếu cái thang không bắc đúng tường, thì mỗi bước càng làm cho chúng ta có thể rất có *hiệu quả*, nhưng chúng ta chỉ có thể *thành đạt* thực sự khi chúng ta bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí.

Nếu bạn xem xét kỹ điều mà bạn muốn người ta nói về bạn trong tang lễ, bạn sẽ tìm được định nghĩa *của bạn* về thành đạt. Nó có thể rất khác với định nghĩa mà bạn có trong ý nghĩ. Có lẽ tiếng tăm, thành tích, tiền bạc hoặc những cái gì khác mà chúng ta phấn đấu để có được cũng không phải là một bộ phận của bức tường đúng.

Khi bạn bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí, bạn sẽ giành được một triển vọng khác. Một người hỏi một người khác lúc bạn họ mất: “Nó để lại bao nhiêu?”. Người được hỏi trả lời: “Nó để lại tất cả”.

MỌI VẬT ĐỀU ĐƯỢC SÁNG TẠO HAI LẦN

“Bắt đầu bằng sự sáng tạo trong tâm trí” dựa trên nguyên lý mọi vật đều được sáng tạo hai lần. Lần thứ nhất là sự sáng tạo trí tuệ và lần thứ hai là sự sáng tạo vật chất.

Hãy lấy việc xây dựng nhà làm ví dụ. Bạn sáng tạo nó đầy đủ chi tiết trước khi đóng cái cọc đầu tiên. Bạn cố gắng có được một ý tưởng hết sức rõ ràng về loại nhà bạn muốn. Nếu bạn muốn có một ngôi nhà để cả gia đình bạn sống tập trung, bạn thiết kế một căn phòng gia đình, làm chỗ hội họp. Bạn thiết kế các cửa kéo và một sân trong cho bọn trẻ chơi ngoài trời. Bạn làm việc với trí tuệ của bạn cho đến khi bạn có hình ảnh rõ ràng về ngôi nhà bạn muốn xây dựng.

Rồi bạn thu nhỏ lại thành bản thiết kế và triển khai kế hoạch xây dựng. Tất cả những cái này đều được làm trước khi động thổ. Nếu không thế thì trong sáng tạo lần thứ hai, sáng tạo vật chất, bạn sẽ phải thay đổi tốn kém và chi phí làm nhà của bạn có thể gấp bội.

Quy tắc của thợ mộc là “đo hai lần, cắt một lần”. Bạn phải bảo đảm bản thiết kế, sáng tạo lần thứ nhất, đúng như mọi cái bạn muốn, như bạn đã nghĩ thấu đáo. Rồi bạn đưa vào nó gạch và vôi vữa. Hàng ngày bạn đến lán xây dựng, trải bản thiết kế ra để bảo đảm tiến độ công việc từng ngày. Bạn bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí.

Một thí dụ khác. Hãy nhìn vào công việc kinh doanh. Nếu bạn muốn có một việc làm đạt hiệu quả, phải xác định rõ ràng cái bạn cố đạt được. Bạn suy nghĩ cẩn thận về sản phẩm và dịch vụ bạn định cung cấp cho thị trường, sau đó bạn tổ chức các yếu tố - tài chính, nghiên cứu và triển khai, hoạt động tiếp thị, nhân viên, cơ sở vật chất ... - để đạt được mục tiêu. Mức độ bạn bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí thường quyết định bạn có khả năng tạo ra một công việc có hiệu quả hay không. Phần lớn những thất bại trong kinh doanh bắt đầu bằng sự sáng tạo lần thứ nhất với các vấn đề như thiếu vốn, tìm hiểu thị trường sai hoặc thiếu kế hoạch kinh doanh.

Điều này cũng đúng trong nghệ thuật làm bố mẹ. Nếu bạn muốn con cái có tinh thần trách nhiệm, kỷ luật tự giác, bạn phải có sự kết thúc rõ ràng trong đầu bạn khi bạn tác động qua lại với các con bạn hàng ngày. Bạn không thể hành động đối với chúng bằng những phương pháp làm xói mòn kỷ luật tự giác và lòng tự trọng của chúng.

Ở mức độ khác nhau, người ta sử dụng nguyên lý này trong nhiều phạm vi khác nhau của cuộc sống. Trước khi thực hiện một chuyến đi, bạn xác định nơi đến và vạch ra hành trình tốt nhất. Trước khi trồng cây trong vườn, bạn có kế hoạch trong đầu, có thể viết ra giấy. Bạn sáng tạo những lời nói trên giấy trước khi bạn nói, bạn hình dung ra phong cảnh trong sân bạn trước khi bạn trồng cây cảnh, bạn thiết kế quần áo trước khi bạn khâu kim.

Chúng ta hiểu nguyên lý của hai sáng tạo và chấp nhận trách nhiệm về hai sáng tạo đó đến mức nào thì chúng ta tác động vào bên trong và mở rộng Vòng ảnh hưởng của chúng ta đến mức đó. Nếu chúng ta không hành động nhip nhàng với nguyên lý này và không chịu trách nhiệm chăm sóc đến sáng tạo thứ nhất thì chúng ta sẽ thu hẹp Vòng ảnh hưởng của chúng ta.

BẢNG PHÁC HỌA HOẶC KHÔNG CÓ PHÁC HỌA

Mọi vật đều được sáng tạo hai lần, đó là nguyên lý, nhưng không phải tất cả các sáng tạo lần thứ hai đều được phác họa có ý thức. Trong cuộc sống cá nhân, nếu chúng ta không phát triển khả năng tự nhận thức và có trách nhiệm với sáng tạo lần thứ nhất thì chúng ta làm cho người khác có khả năng và có điều kiện thao túng chúng ta bằng những thiếu sót nằm ngoài Vòng ảnh hưởng của chúng ta. Chúng ta sống thụ động theo kịch bản của gia đình, bạn bè, chương trình công tác, sức ép của hoàn cảnh quyết định cho chúng ta, hay những kịch bản có từ những năm tuổi thơ, từ việc học hành, từ việc xác lập điều kiện của chúng ta.

Những kịch bản này là do con người tạo nên chứ không phải từ các nguyên lý. Và chúng xuất hiện từ tình trạng yếu đuối sâu kín của chúng ta, từ sự phụ thuộc sâu sắc của chúng ta vào người khác, vào nhu cầu được chấp nhận và được yêu, được có của cái, được coi là quan trọng và có giá trị, có ý nghĩa. Dù ta có biết hay không, dù ta có kiểm soát được hay không, thì vẫn có sự sáng tạo lần thứ nhất cho mỗi phần của đời ta. Chúng ta cũng là sáng tạo lần thứ hai của bản phác họa tích cực của bản thân chúng ta, hoặc là sáng tạo lần thứ hai của chương trình công tác của người khác, của hoàn cảnh, hoặc của những thói quen trước đây.

LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ – HAI SÁNG TẠO

Thói quen 2 dựa trên các nguyên lý về sự lãnh đạo, có nghĩa là lãnh đạo là sự sáng tạo lần thứ nhất. Lãnh đạo không phải là quản lý. Quản lý là sáng tạo lần thứ hai, chúng ta sẽ thảo luận vấn đề này trong chương nói về Thói quen 3. Lãnh đạo phải có trước.

Quản lý là tập trung vào việc bên dưới: “Tôi phải hoàn thành một số việc như thế nào?” Lãnh đạo giải quyết công việc bên trên: “Những việc tôi muốn hoàn thành là những việc gì?” Nói như Peter Drucker và Warren Bennis: “Quản lý là làm việc cho đúng, còn lãnh đạo là làm cho đúng việc”. Quản lý là làm thế nào leo thang được. Lãnh đạo là quyết định dựa thang vào bức tường nào cho đúng.

Bạn có thể nắm vững được rất nhanh sự khác nhau quan trọng giữa hai vấn đề nếu bạn hình dung một nhóm công nhân mở đường qua rừng bằng một con dao rựa. Họ là những người sản xuất, những người giải quyết vấn đề. Họ đang chặt tầng cây thấp mở đường qua rừng. Hãy làm rõ thêm vấn đề này.

Những người quản lý ở sau họ, mài rìu, viết sổ tay hướng dẫn làm hợp đồng và thủ tục, điều hành những chương trình phát hiện cơ bắp, áp dụng công nghệ cải tiến, vạch lịch công tác và chương trình bổ túc cho những người sử dụng rìu.

Người lãnh đạo là người leo cây cao nhất, quan sát toàn bộ tình hình và hô: “Nhắm rừng rồi!”.

Nhưng những người sản xuất và quản lý bận rộn, có năng suất cao thường trả lời thế nào? “Im đi! Chúng tôi đang tiến!”.

Là các cá nhân, các nhóm, các cơ sở kinh doanh, chúng ta thường lo chặt tầng cây thấp mà không biết nhắm rừng. Và sự thay đổi nhanh chóng môi trường chúng ta đang sống có tính quyết định hơn bao giờ hết đối với sự lãnh đạo hiệu quả trong mọi mặt của cuộc sống độc lập và tùy thuộc lẫn nhau.

Chúng ta cần một tầm nhìn hoặc một địa chỉ và một cái la bàn (một bộ các nguyên lý hoặc phương hướng) hơn là cần một bản đồ đường đi. Chúng ta thường không biết địa hình phía trước ra sao cần gì để vượt qua được; mọi cái đều phụ thuộc vào sự suy đoán lúc đó của chúng ta. Một cái địa bàn nội tâm lúc nào cũng chỉ cho ta phương hướng.

Tính hiệu quả không chỉ phụ thuộc vào sự nỗ lực của chúng ta bỏ ra nhiều hay ít mà còn phụ thuộc vào sự nỗ lực của chúng ta bỏ ra có đúng chỗ hay không. Và sự biến thái xảy ra trong mọi ngành và mọi nghề yêu cầu trước hết có sự lãnh đạo, sau đó là sự quản lý.

Trong kinh doanh, thị trường thay đổi nhanh đến mức nhiều sản phẩm và dịch vụ đáp ứng rất có hiệu quả nhu cầu và thị hiếu của khách hàng vài năm trước đây thì ngày nay đã lỗi thời. Ban lãnh đạo có tính tích cực mạnh mẽ phải theo dõi liên tục sự thay đổi của môi trường, đặc biệt các thói quen và động cơ mua bán của khách hàng và đầu tư lực lượng cần thiết để có những quyết sách đúng hướng.

Những thay đổi như bỏ các qui tắc trong công nghiệp hàng không, chi phí về y tế tăng vọt, số lượng lớn hơn và chất lượng cao hơn của ô tô nhập khẩu ảnh hưởng rất lớn đến môi trường. Nếu các ngành kinh doanh không giám sát môi trường, trong đó có cả đội ngũ lao động của mình và không rèn luyện khả năng lãnh đạo sáng tạo để dẫn đầu đúng hướng thì không một tài năng quản lý nào có thể giữ cho khỏi thất bại.

Sự quản lý có năng lực mà không có sự lãnh đạo có hiệu quả thì, như có người nói, “giống như những chiếc ghế duỗi trên con tàu Titanic”. Không có hiệu quả quản lý nào bù đắp được cho sai lầm trong lãnh đạo. Nhưng lãnh đạo là khó khăn bởi vì chúng ta thường bị cuốn hút vào quản lý.

Trong phiên họp cuối cùng của một chương trình phát triển hành động trong một năm ở Seattle, ông chủ tịch một công ty dầu nói với tôi: “Ông Stephen, khi ông chỉ ra sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý trong tháng thứ hai, tôi nhìn lại vai trò chủ tịch công ty và nhận thấy rằng tôi chưa bao giờ lãnh đạo. Tôi dấn sâu vào quản lý, bị chôn vùi trong những thách thức cấp bách và những công việc vụn vặt hàng ngày. Cho nên tôi quyết định rút khỏi quản lý. Tôi để cho người khác làm việc này. Tôi muốn thực sự lãnh đạo tổ chức của tôi”.

“Thật gay go. Tôi đã chịu đựng nỗi buồn cô lập bởi vì không được giải quyết một số lớn công việc. Tôi không được thỏa mãn lắm khi vật lộn với những vấn đề chỉ đạo xây dựng văn hóa, phân tích sâu sắc các vấn đề, nắm bắt thời cơ. Những người khác cũng phải chịu đựng nỗi khổ vì họ phải đối tác phong làm việc. Họ không được dễ dàng đến với tôi như trước đây. Họ muốn lúc nào tôi cũng sẵn sàng đến với họ, giúp họ giải quyết các vấn đề hàng ngày của họ”.

“Nhưng tôi vẫn kiên quyết. Tôi hoàn toàn tin rằng tôi cần phải lãnh đạo. Ngày nay, công việc làm ăn của chúng tôi đã khác. Chúng tôi đã bằng vai bằng lứa với xung quanh. Thu nhập đã tăng gấp đôi và lợi nhuận gấp bốn. Tôi đã lãnh đạo”.

Tôi tin chắc rằng bố mẹ cũng thường rơi vào mẫu quản lý. Họ nghĩ đến kiểm tra hiệu quả và phép tắc mà quên hướng dẫn con cái, đề ra mục tiêu cho chúng và vận dụng tình cảm gia đình.

Sự lãnh đạo thường thiếu vắng trong cuộc sống cá nhân của chúng ta. Chúng ta nôn nóng đi vào ngay hiệu quả, tổ chức và đạt mục tiêu trước khi làm rõ giá trị của chúng ta.

VIẾT LẠI KỊCH BẢN:

BẠN TRỞ THÀNH NGƯỜI ĐẦU TIÊN SÁNG TẠO RA BẠN

Như chúng ta đã nhận xét trước đây, tính tích cực dựa trên thiên tư tự nhận thức riêng của loài người. Hai thiên tư riêng của loài người nữa làm cho ta mở rộng tính tích cực và rèn luyện năng lực lãnh đạo của mình trong cuộc sống là *tưởng tượng* và *lương tâm*.

Bằng tưởng tượng, chúng ta có thể thấy những thế giới tự có của tiềm năng nằm trong ta. Bằng lương tâm, chúng ta có thể tiếp xúc với những quy luật phổ biến hoặc nguyên lý, với những tài năng đặc biệt của bản thân chúng ta và những con đường của sự cống hiến, với những nguyên tắc của chỉ đạo cá nhân mà chúng ta có thể khai thác một cách có hiệu quả nhất. Kết hợp với khả năng tự nhận thức, hai khả năng này sẽ làm cho chúng ta có đủ sức viết lấy kịch bản của chính mình.

Bởi vì chúng ta đã sống với nhiều kịch bản do người khác truyền cho chúng ta, quá trình viết kịch bản của chính mình đúng hơn là một quá trình viết lại kịch bản hoặc hoán vị mẫu – quá trình thay đổi một số mẫu mà chúng ta đã có. Khi thừa nhận những kịch bản không có hiệu quả, những mẫu không đúng hoặc không hoàn chỉnh ở trong chúng ta, chúng ta có thể viết lại kịch bản của chính mình một cách tích cực.

Tôi nghĩ đến một trong những câu chuyện truyền cảm nhất về quá trình viết lại kịch bản là tự truyện của Anwar Sadat, nguyên Tổng thống Ai Cập. Sadat được nuôi nấng và dạy dỗ với lòng căm thù sâu sắc Israel. Ông đã tuyên bố trên đài truyền hình quốc gia: “Tôi không bao giờ bắt tay một người Israel chừng nào chúng còn chiếm giữ một tấc đất Ả rập. Không bao giờ, không bao giờ, không bao giờ”. Và quần chúng trên cả nước cũng hô theo: “Không bao giờ, không bao giờ, không bao giờ”. Ông sắp xếp lực lượng và thống nhất ý chí của cả nước theo kịch bản này.

Kịch bản rất độc lập và dân tộc, thức tỉnh những tình cảm rất sâu xa của dân chúng. Nhưng nó cũng rất điên rồ. Và Sadat biết điều đó. Nó không biết đến thực tế nguy hiểm và tùy thuộc lẫn nhau rất chặt chẽ của tình thế, cho nên ông viết lại kịch bản. Đó là một quá trình ông học được khi ông còn là một thanh niên bị giam ở xà lim số 54, một xà lim biệt giam ở Nhà lao trung ương Cairô, vì kết án tham gia vào âm mưu chống đối vua Farouk. Ông học cách thoát ra khỏi suy nghĩ của bản thân để nhìn vào nó xem các kịch bản có thích hợp và khôn ngoan không. Ông học cách làm cho đầu óc mình thuần khiết qua một quá trình suy ngẫm sâu sắc, để rồi làm việc với những lời kinh thánh của chính mình, cách cầu kinh của chính mình và tự mình viết lại kịch bản.

Ông viết rằng hầu như ông không thích rời xà lim của ông bởi vì chính ở nơi đây ông đã nhận thức được thành công đích thực là thành công với bản thân mình. Không phải là có bất kỳ cái gì, mà là có quyền làm chủ, là chiến thắng bản thân. Dưới chính quyền Nasser, trong một thời gian, Sadat được giao một vị trí tương đối không quan trọng. Mọi người cảm thấy tinh thần ông suy sụp, nhưng không phải thế. Họ đang suy bụng ta ra bụng người. Họ không hiểu ông. Ông đang đợi thời cơ.

Và khi thời cơ đến, khi ông trở thành tổng thống Ai Cập và đối đầu với những thế lực chính trị, ông viết lại kịch bản của bản thân mình về Israel. Ông đến thăm Knesset ở Jerusalem và mở ra một trong những phong trào hòa bình, phá bỏ tiền lệ chưa từng có trong lịch sử thế giới, một sáng kiến táo bạo cuối cùng dẫn đến hiệp định Trại David.

Sadat đã có khả năng sử dụng sự tự nhận thức, tưởng tượng và lương tâm của mình để rèn luyện khả năng lãnh đạo của bản thân, thay đổi một mẫu chủ yếu, thay đổi cách nhìn nhận tình hình. Ông tác động vào trung tâm của Vòng ảnh hưởng của mình, và từ việc viết lại kịch bản này, sự thay đổi mẫu này, những thay đổi trong thái độ và hành vi xuất hiện, ảnh hưởng đến hàng triệu cuộc sống trong Vòng quan tâm rộng hơn.

Phát triển sự tự nhận thức, nhiều người trong chúng ta đã phát hiện được những kịch bản không có hiệu quả, những thói quen ăn sâu hoàn toàn không xứng đáng với chúng ta, hoàn toàn không thích hợp hơn với những cái mà chúng ta thực sự quý trọng trong cuộc sống. Thói quen 2 nói rằng chúng ta không phải sống với

những kịch bản này. Chúng ta có trách nhiệm sử dụng trí tưởng tượng và óc sáng tạo của chúng ta để viết những kịch bản mới, có hiệu quả hơn, thích hợp hơn với những giá trị sâu kín nhất của chúng ta, với những nguyên lý đúng đắn làm cho giá trị của chúng ta có ý nghĩa hơn.

Lấy thí dụ, giả sử tôi phản ứng quá mức trước con cái tôi. Giả sử có một lúc nào đó, chúng làm việc gì mà tôi không thích, thế là lập tức tôi có cảm giác căng thẳng ở hõm thượng vị. Tôi cảm thấy bức tường phòng ngự dựng lên, tôi chuẩn bị chiến đấu. Tôi không tập trung vào sự phát triển lâu dài mà vào hành vi nhất thời. Tôi cố thắng trong một trận đánh chứ không phải trong một cuộc chiến tranh.

Tôi huy động những vũ khí tôi có – tôi to lớn hơn chúng, ở cương vị ông bố, có quyền, có thế. Tôi quát mắng, dọa nạt hoặc trừng phạt. Và tôi thắng. Tôi đứng đó đắc thắng giữa mảnh vỡ của mối quan hệ cha con, trong lúc các con tôi, bề ngoài khuất phục nhưng phản kháng bên trong, cố dẹp những cảm nghĩ sẽ bùng ra sau này một cách tệ hại hơn.

Bây giờ tôi đang dự buổi tang lễ chúng ta đã nói ở trên và một đứa con tôi đang nói. Tôi muốn cuộc đời nó là một chiến công của sự dạy dỗ, rèn luyện, đưa vào kỷ luật với tình thương yêu trong nhiều năm hơn là vết xeo của cuộc xung đột chốc lát. Tôi muốn trái tim và khối óc nó đầy những kỷ niệm vui của những lần bên nhau, sâu sắc, có ý nghĩa. Tôi muốn nó nhớ đến tôi như một người cha thân thương chia sẻ với nó những vui buồn của cuộc sống. Tôi muốn nó nhớ lại những lúc nó đến bên tôi với những vấn đề và sự quan tâm của nó. Tôi muốn được vâng lời, được yêu, được giúp đỡ. Tôi muốn nó biết rằng tôi không hoàn hảo, nhưng tôi đã cố gắng hết sức mình. Và có lẽ hơn bất kỳ ai trên cuộc đời này, tôi yêu nó.

Nhưng không phải lúc nào tôi cũng biết giá trị đó. Tôi đã “tham một đĩa, bỏ một mâm”. Cái quan trọng phần lớn bị vùi dưới những lớp công việc cấp bách, lo âu trước mắt, ứng xử bên ngoài. Tôi trở thành thụ động. Và cách tôi đối xử với con cái hàng ngày có phần giống cách tôi suy nghĩ về chúng.

Bởi vì tôi tự nhận thức, bởi vì tôi có trí tưởng tượng và lương tâm, tôi có thể xem xét giá trị sâu xa nhất của tôi. Tôi có thể nhận thấy kịch bản tôi đang sống không phù hợp với những giá trị đó, cuộc sống của tôi không phải là sản phẩm của bản thiết kế tích cực của chính tôi, mà kết quả sáng tạo đầu tiên lại là làm theo hoàn cảnh, theo người khác. Và tôi có thể thay đổi. Tôi có thể sống bằng tưởng tượng thay cho bằng trí nhớ. Tôi có thể liên kết bản thân với tiềm năng vô hạn của tôi thay cho quá khứ hữu hạn. Tôi có thể trở thành kẻ sáng tạo đầu tiên ra chính mình.

Bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí có nghĩa là tiếp cận vai trò làm bố cũng như các vai trò khác của tôi trong cuộc sống với những giá trị và những khuynh hướng rõ ràng của tôi. Nó có nghĩa là phải chịu trách nhiệm về sáng tạo lần thứ nhất, viết lại kịch bản để các mẫu từ đó xuất phát các thái độ và hành vi của tôi phù hợp với những giá trị sâu kín của tôi và hòa hợp với các nguyên tắc đúng đắn.

Nó cũng có nghĩa là bắt đầu mỗi ngày với những giá trị đó trong tâm trí. Rồi khi những thăng trầm, những thử thách đến, tôi có thể quyết định dựa trên những giá trị đó. Tôi không phải bị động với tình cảm, với hoàn cảnh. Tôi có thể thực sự tích cực theo giá trị bởi vì giá trị của tôi là rõ ràng.

MỘT BẢN CÔNG BỐ NHIỆM VỤ CÁ NHÂN

Cách có hiệu quả nhất để bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí là phát triển một *bản công bố nhiệm vụ cá nhân* hoặc một triết lý, một tín điều về nhiệm vụ cá nhân. Nó tập trung vào cái anh muốn trở thành (tính cách) vào cái anh muốn làm (cống hiến và thành tựu) và vào các giá trị hoặc nguyên lý làm nền tảng.

Bởi vì một cá nhân là độc nhất, một bản công bố nhiệm vụ cá nhân cũng phản ánh tính độc nhất đó cả trong nội dung và hình thức. Bạn tôi, Rolfe Kerr đã phát biểu tín điều cá nhân của ông như sau:

Trước hết, hãy thành công ở nhà.

Hãy tìm kiếm và xứng đáng với sự giúp đỡ của Chúa.

Không bao giờ vi phạm tính trung thực.

Nhớ đến những người cùng liên quan.

Nghe cả hai bên trước khi phán xét.

Xin lời khuyên bảo của người khác.

Đề phòng những người vắng mặt.

Thành thật nhưng quả quyết.

Phát triển mỗi năm một tài năng mới.

Hôm nay đặt kế hoạch đặt kế hoạch cho ngày mai.

Thúc dục khi chờ đợi.

Giữ thái độ tích cực.

Biết hài hước.

Giữ kỷ luật với cá nhân cũng như công việc.

Không sợ sai lầm, chỉ sợ thiếu những phản ứng sáng tạo xây dựng và sửa chữa trước những sai lầm đó.

Tạo điều kiện cho cấp dưới.

Nghe nhiều hơn nói hai lần.

Tập trung mọi khả năng và nỗ lực vào công việc đang làm, đừng lo lắng đến công việc tiếp theo hoặc việc để bụng.

Một người phụ nữ tìm cách cân đối giữa gia đình và công việc đã phát biểu nhận thức của mình về nhiệm vụ cá nhân một cách khác.

Tôi tìm cách cân đối gia đình và công việc một cách tốt nhất bởi vì cả hai đều quan trọng đối với tôi.

Nhà tôi phải là một nơi tôi và gia đình tôi, bạn bè, khách khứa của tôi tìm thấy sự vui vẻ, thoải mái, bình yên, hạnh phúc. Tôi còn tìm cách tạo ra môi trường sạch sẽ, gọn gàng để sống và đầy đủ tiện nghi. Tôi phải đem kiến thức vào những gì tôi chọn để ăn, đọc, xem và làm ở nhà. Đặc biệt tôi muốn dạy các con tôi yêu, học và cười, rèn luyện và phát triển tài năng.

Tôi quý trọng lẽ phải, sự tự do và tinh thần trách nhiệm của xã hội dân chủ chúng ta. Tôi sẽ là một công dân được quan tâm và thông tin đầy đủ, tham gia vào các quá trình chính trị để đảm bảo tiếng nói của mình được nghe và lá phiếu của mình có giá trị.

Tôi sẽ là một cá nhân tự lực đem sáng kiến của mình hoàn thành những mục tiêu của cuộc sống. Tôi chủ động tác động vào hoàn cảnh và cơ hội hơn là để bị động.

Tôi cố gắng lúc nào cũng giữ đúng mình tự do, không để những thói xấu lôi kéo. Tôi phát triển những thói quen giúp tôi giải thoát khỏi những ràng buộc và giới hạn cũ, phát triển năng lực và tinh hoa của tôi.

Tiền bạc là đầy tớ chứ không phải là chủ của tôi. Tôi đi tìm sự độc lập tài chính bằng cách làm thêm giờ. Những cái tôi muốn tùy thuộc vào nhu cầu và số tiền tôi có. Trừ những khoản vay dài hạn để trả tiền mua nhà, mua xe, tôi tìm cách để không nợ ai cả. Tôi sẽ tiêu ít hơn tôi kiếm được và thường xuyên tiết kiệm hoặc tăng thêm thu nhập.

Ngoài ra tôi còn sử dụng tiền của và tài trí của tôi để làm cho những người khác có cuộc sống vui tươi hơn và bằng những việc làm từ thiện.

Bạn có thể gọi bản công bố nhiệm vụ cá nhân là bản hiến pháp cá nhân. Giống như bản Hiến pháp của Hoa Kỳ, về cơ bản, nó không thay đổi. Qua hơn hai trăm năm, chỉ có hai mươi sáu điều sửa đổi, trong đó mười điều sửa đổi nằm trong bản gốc Dự luật về các Quyền.

Bản Hiến pháp Hoa Kỳ là tiêu chuẩn để đánh giá các đạo luật trong cả nước. Đó là tài liệu mà các Tổng thống nhất trí bảo vệ và ủng hộ khi đọc lời Tuyên thệ Trung thành. Đó là tiêu chuẩn để công nhận một người có đủ tư cách là công dân. Đó là nền tảng và trung tâm làm cho mọi người vượt qua những thử thách chủ yếu như cuộc Nội chiến, chiến tranh Việt Nam hoặc vụ Watergate. Đó là tiêu chuẩn thành văn, tiêu chuẩn then chốt để đánh giá và hướng dẫn mọi cái khác.

Bản Hiến pháp tồn tại và phục vụ các chức năng sống còn của nó đến ngày nay vì nó dựa trên những nguyên lý đúng đắn, trên những sự thật hiển nhiên trong bản Tuyên ngôn độc lập.

Những nguyên lý này đã đem đến cho bản Hiến pháp một sức mạnh vô tận, ngay cả trong những lúc xã hội rối ren và biến động. Thomas Jefferson: “Sự an toàn đặc biệt của chúng ta là có một bản Hiến pháp thành văn”.

Một bản công bố nhiệm vụ cá nhân dựa trên những nguyên lý đúng đắn cũng trở thành những tiêu chuẩn như vậy đối với cá nhân. Nó trở thành một bản hiến pháp của cá nhân, cơ sở để có những quyết định chủ yếu định hướng cho cuộc đời, để có những quyết định hàng ngày trong những hoàn cảnh và tình cảm ảnh hưởng đến cuộc sống của chúng ta. Nó cũng đưa lại cho cá nhân sức mạnh vô tận như vậy giữa mọi sự thay đổi.

Người ta không thể sống với sự thay đổi nếu không có một hạt nhân không thay đổi ở bên trong. Chìa khóa của khả năng thay đổi là ý thức không thay đổi về anh là ai, anh như thế nào, anh coi trọng cái gì.

Với một bản công bố nhiệm vụ cá nhân, chúng ta có thể trôi nổi với mọi sự thay đổi. Chúng ta không cần xét đoán trước hoặc định kiến. Chúng ta không cần hình dung ra mọi thứ khác nhau trong cuộc sống, không cần rập khuôn và xếp hạng mọi thứ và mọi người để thích nghi với thực tế.

Môi trường con người quanh ta cũng thay đổi với một tốc độ tăng không ngừng. Tốc độ thay đổi như vậy làm cho nhiều người vốn cảm thấy điều khiển vững vàng cuộc sống, đương đầu được với cuộc sống cũng chao đảo. Họ trở thành thụ động, và thực chất là bỏ cuộc, hi vọng sự việc xảy đến với họ sẽ tốt đẹp.

Nhưng sự việc lại không phải như vậy. Trong trại tập trung của Đức quốc xã, Victor Frankl học các nguyên lý của tính tích cực thì cũng học cả tầm quan trọng của mục đích và ý nghĩa cuộc sống. Bản chất của “ngôn ngữ liệu pháp”, triết lý mà sau này ông phát biểu và giảng dạy, là phương pháp điều trị nhiều bệnh gọi là bệnh tinh thần và cảm xúc, thực sự là những hội chứng của một ý thức cơ bản về sự vô nghĩa hoặc trống rỗng. Ngôn ngữ liệu pháp triệt tiêu sự trống rỗng nào đó bằng cách giúp cá nhân phát hiện được ý nghĩa duy nhất của mình, nhiệm vụ của mình trong cuộc sống.

Khi bạn có ý thức về nhiệm vụ đó thì bạn có được bản chất của tính tích cực của bạn. Bạn có phương hướng cơ bản để xác định các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Bạn có sức mạnh của một bản hiến pháp thành văn dựa trên những nguyên lý đúng đắn, dựa vào đó đánh giá được mọi quyết định về cách sử dụng có hiệu quả nhất thời gian, tài năng và nghị lực của bạn.

Ở TRUNG TÂM

Để viết một bản công bố nhiệm vụ cá nhân, chúng ta phải bắt đầu từ trung tâm thực sự của Vòng ảnh hưởng của chúng ta, trung tâm đó bao gồm những mẫu cơ bản nhất của chúng ta, thấu kính qua đó chúng ta nhìn cuộc đời.

Ở đây, chúng ta đối phó với ảo ảnh và các giá trị của chúng ta.

Ở đây, chúng ta sử dụng thiên tư tự nhận thức để xem xét các bản đồ của chúng ta và nếu chúng ta coi trọng các nguyên lý đúng đắn, để đảm bảo các bản đồ của chúng ta mô tả chính xác lãnh thổ, các mẫu cơ bản của chúng ta dựa trên các nguyên lý thực tế. Ở đây, chúng ta sử dụng lương tâm của chúng ta như một la bàn, giúp chúng ta phát hiện được tài năng độc nhất của chúng ta và các lĩnh vực cống hiến. Ở đây chúng ta sử dụng tưởng tượng để sáng tạo trong trí óc kết quả mà chúng ta mong muốn, chỉ ra phương pháp và mục tiêu cho những việc khởi đầu và cung cấp chất liệu cho một bản hiến pháp cá nhân thành văn.

Cũng ở đây chúng ta tập trung nỗ lực để đạt kết quả cao nhất. Khi chúng ta tác động vào trung tâm thực của chúng ta của Vòng ảnh hưởng, chúng ta mở rộng nó. Đó là tác dụng đòn bẩy cao nhất ảnh hưởng đến PC (khả năng sản xuất), tác động lớn vào kết quả của mọi mặt cuộc sống.

Cái gì ở trung tâm cuộc sống của chúng ta cũng là nguồn gốc của sự an toàn, sự định hướng, sự khôn ngoan và năng lực.

Sự *an toàn* tiêu biểu cho ý thức của bạn về giá trị, cá tính của bạn, chỗ dựa tình cảm của bạn, lòng tự tin của bạn, bạn có hay thiếu sức mạnh cơ bản của cá nhân.

Sự *định hướng* là nguồn gốc các phương hướng trong cuộc sống. Bị vây hãm giữa tám bản đồ của bạn, hệ tham chiếu nội tại của bạn giải thích cho bạn cái gì đang xảy ra ở bên ngoài; nó gồm những tiêu chuẩn hoặc những nguyên lý, hoặc những tiêu chuẩn ngầm ngầm chi phối từng lúc việc ra quyết định và thực hiện quyết định.

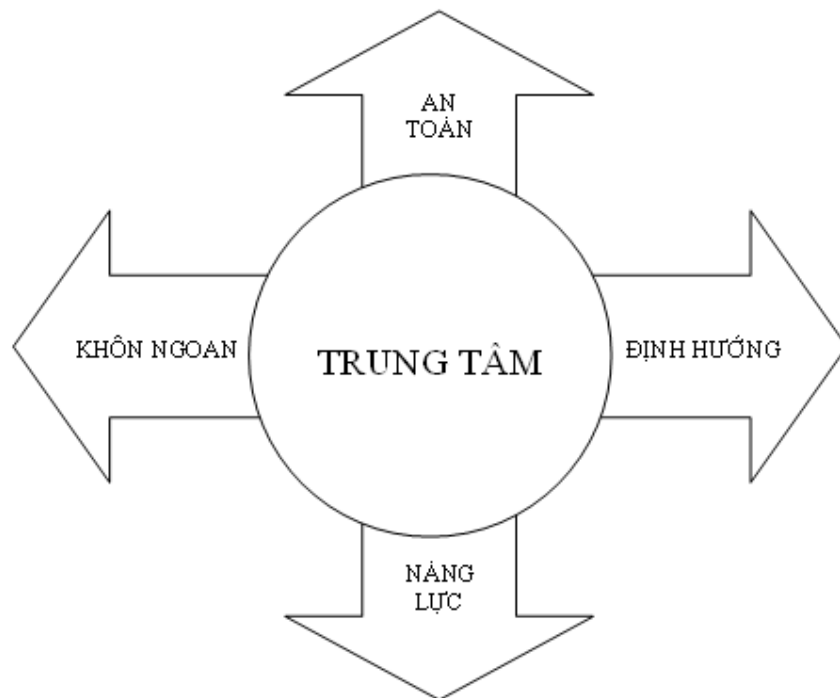
Sự *khôn ngoan* là cách nhìn cuộc sống, là ý thức về sự cân đối của bạn, là bạn hiểu các bộ phận khác nhau và các nguyên lý áp dụng và liên hệ với nhau như thế nào. Nó bao gồm cả phán đoán, phân tích, nhận thức. Nó là một hình thể độc nhất, một chỉnh thể trọn vẹn.

Năng lực là tài năng hoặc khả năng hành động, sức mạnh hoặc lực lượng để hoàn thành việc gì đó. Nó là khả năng chủ yếu để lựa chọn và quyết định. Nó cũng bao gồm cả khả năng khắc phục những thói quen đã ăn sâu và bồi dưỡng những thói quen cao thượng hơn, có hiệu quả hơn.

Bốn yếu tố này – an toàn, định hướng, khôn ngoan và năng lực – tùy thuộc lẫn nhau. An toàn và định hướng sáng suốt dẫn đến khôn ngoan thực sự, và khôn ngoan trở thành ngòi nổ hoặc chất xúc tác để giải phóng và

hướng dẫn năng lực. Khi bốn yếu tố có mặt, hòa hợp với nhau, tác động lẫn nhau, chúng tạo nên một sức mạnh to lớn của một nhân cách cao thượng, một tính cách cân đối, một cá nhân hoàn hảo.

Các yếu tố xương sống này cũng liên quan mật thiết đến mọi mặt khác của cuộc sống. Không một yếu tố nào là tất cả hoặc không là gì cả. Trình độ phát triển của mỗi yếu tố có thể biểu diễn trên một đường liên tục giống như đường biểu diễn liên tục của sự trưởng thành đã mô tả ở trên. Ở phía dưới đường biểu diễn, cả bốn yếu tố đều yếu, về cơ bản bạn phải phụ thuộc vào hoàn cảnh, vào những người khác, vào những sự vật mà bạn không làm chủ được. Ở phía trên đường biểu diễn, bạn làm chủ được. Bạn có sức mạnh độc lập và nền tảng của những mối quan hệ phong phú tùy thuộc lẫn nhau.



Sự an toàn của bạn nằm ở đâu đó trên đường biểu diễn giữa sự bất an toàn tuyệt đối ở một đầu, trong đó cuộc sống của bạn phải vật lộn với những lực lượng không ổn định tác dụng lên nó, và ở đầu kia là một ý thức sâu sắc về bản chất và về an toàn cá nhân. *Sự định hướng* của bạn rải ra trên đường biểu diễn từ sự phụ thuộc vào tấm gương xã hội hoặc từ những nguồn bấp bênh không ổn định khác đến sự điều khiển nội tại vững vàng. *Sự khôn ngoan* của bạn rơi vào đâu đó giữa một bản đồ hoàn toàn không chính xác của cuộc sống trong đó tất cả các bộ phận và các nguyên lý liên hệ với nhau một cách thỏa đáng. *Năng lực* của bạn nằm ở đâu đó giữa sự bất động hoặc là sự vận động của một con rối do người khác giật dây và tính tích cực ở một trình độ cao, khả năng hành động phù hợp với giá trị của bạn, thay cho sự bị động phụ thuộc vào người khác và vào hoàn cảnh.

Chỗ của những yếu tố này trên đường biểu diễn, trình độ đạt được của sự thống nhất, hòa hợp, cân đối của chúng và ảnh hưởng của chúng đối với mọi mặt của cuộc sống phụ thuộc vào trung tâm của bạn, những mẫu cơ bản ở trong cốt lõi của bạn.

CÁC LOẠI TRUNG TÂM

Mỗi người chúng ta có một trung tâm, mặc dù chúng ta thường không thừa nhận như vậy. Chúng ta cũng thường không thừa nhận ảnh hưởng bao trùm của trung tâm này lên mọi mặt của cuộc sống chúng ta.

Hãy điểm qua vài trung tâm hoặc mẫu cốt lõi điển hình của con người để hiểu rõ hơn chúng ảnh hưởng đến bốn mặt này ra sao và sau cùng nội dung tổng quát của cuộc sống xuất phát từ các trung tâm đó.

TRUNG TÂM VỢ, CHỒNG. Hôn nhân có thể là mối quan hệ thân thiết nhất, thỏa mãn nhất, lâu bền nhất, càng ngày càng phát triển của con người. Nó có vẻ tự nhiên và đúng đắn tập trung vào vợ hoặc chồng mình.

Nhưng kinh nghiệm và quan sát lại khác. Qua nhiều năm, tôi đã làm việc với nhiều cuộc hôn nhân không suôn sẻ, và tôi nhận thấy có một sợi dây nào đó xuyên qua các mối quan hệ vợ chồng mà tôi đã gặp. Sợi dây đó là sự phụ thuộc tình cảm mạnh mẽ.

Nếu ý thức của chúng ta về giá trị tình cảm đầu tiên đến từ hôn nhân của chúng ta thì chúng ta sẽ phụ thuộc rất nhiều vào quan hệ đó. Chúng ta dễ bị tổn thương do trạng thái tâm tính, do tình cảm, do hành vi và cách đối xử của người bạn đời, hoặc do bất kỳ sự kiện bên ngoài nào có thể ảnh hưởng đến quan hệ vợ chồng – một đứa con mới ra đời, bố mẹ chồng, bố mẹ vợ, kinh tế sút kém, thành công về mặt xã hội...

Khi trách nhiệm tăng lên và những sự căng thẳng xảy đến trong hôn nhân, chúng ta có xu hướng quay về với những kịch bản của thời kỳ đang lớn. Người bạn đời ta cũng làm như vậy. Mà những kịch bản này thường là khác nhau. Nhiều sự khác nhau trong cách quản lý tài chính, dạy dỗ con cái, đối xử với bố mẹ nổi lên. Khi những xu hướng sâu kín này kết hợp với những cái phụ thuộc về tình cảm trong hôn nhân, thì mỗi quan hệ có trung tâm là vợ hoặc chồng sẽ bộc lộ tất cả những khả năng dễ bị tổn thương của nó.

Khi chúng ta phụ thuộc vào những người mà chúng ta xung khắc thì cả nhu cầu và xung đột hòa lẫn với nhau. Các tác động qua lại yêu – ghét, các xu hướng chiến đấu hay chịu thua, rút lui, khiêu khích, đả đọa, giận hờn và chiến tranh lạnh .. là những kết quả thường thấy. Khi những điều này xảy ra, chúng ta có xu hướng và thói quen lẫn tránh trách nhiệm, tìm cách biện minh và bảo vệ hành vi của mình và tấn công đối phương.

Đôi khi, chúng ta quá bị tổn thương và cảm thấy phải tự bảo vệ để khỏi bị tổn thương thêm nữa, chúng ta sử dụng lời lẽ mỉa mai, châm biếm cay độc, công kích bất cứ cái gì để giữ cho khỏi tỏ ra mềm yếu. Mỗi bên đều chờ bên kia chủ động về tình yêu, nhưng rồi không những bị thất vọng mà còn khẳng định những điều lên án là đúng.

Trong quan hệ như thế này, khi tất cả có vẻ đầu vào đầy thì sự an toàn cũng chỉ là một bóng ma. Sự định hướng là dựa trên tình cảm của thời điểm đó. Sự khôn ngoan và tài năng mất đi trong những tác động chống đối qua lại.

TRUNG TÂM GIA ĐÌNH. Một trung tâm phổ biến khác là gia đình. Ở đây cũng vậy, hình như là tự nhiên và đúng đắn. Là một lĩnh vực để tập trung và đầu tư chiều sâu, nó cho ta nhiều cơ hội để yêu, để chia sẻ, để làm cho cuộc đời ta có giá trị, để thiết lập quan hệ sâu sắc. Nhưng là một trung tâm, mỉa mai thay, nó lại phá hoại chính những yếu tố chủ yếu cần thiết cho sự thành công của gia đình.

Những người lấy gia đình làm trung tâm có ý thức về sự an toàn hoặc giá trị cá nhân là nhờ ở truyền thống và giáo dục gia đình hoặc thanh danh gia đình. Vì vậy, họ trở nên bị tổn thương khi có sự thay đổi trong truyền thống hoặc sự giáo dục đó và khi có bất kỳ ảnh hưởng nào tác động đến thanh danh đó.

Bố mẹ lấy gia đình làm trung tâm không có tự do về tình cảm, không có quyền lực để nuôi dạy con cái với sự chăm chút cao nhất trong ý nghĩ. Nếu sự an toàn của họ là do gia đình thì nhu cầu chan hòa với con cái có thể làm cho họ thiếu quan tâm đến tầm quan trọng của việc đầu tư lâu dài cho con cái trưởng thành và phát triển. Tuy nhiên, họ có thể tập trung vào những hành vi thích hợp và đúng đắn của từng lúc. Bất kỳ hành vi nào mà họ cho là không thích hợp cũng đe dọa sự an toàn của họ. Họ trở nên lúng túng, bị tình cảm lúc đó chi phối, phản ứng tức thì với sự lo lắng trước mắt hơn là sự phát triển lâu dài của đứa con. Họ có thể la hét, quát mắng. Họ có thể phản ứng quá mức, bực bội mà trừng phạt con cái. Họ có khuynh hướng yêu con có điều kiện, làm cho chúng phụ thuộc về mặt tình cảm hoặc chống đối hoặc bất trị.

TRUNG TÂM TIỀN BẠC. Một trung tâm khác, hợp lý và hết sức phổ biến trong cuộc sống là việc kiếm tiền. Sự an toàn kinh tế là cơ sở để tạo ra cơ hội làm được nhiều cho các lĩnh vực trong cuộc sống. Xếp thứ tự các nhu cầu thì sự an toàn về vật chất và tài chính đứng hàng đầu. Những nhu cầu sẽ không thiết thực khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn ít nhất ở mức tối thiểu.

Đa số chúng ta lo lắng về kinh tế. Nhiều sức mạnh trong nền văn hóa rộng hơn có thể và nhất định sẽ tác động vào hoàn cảnh kinh tế của chúng ta, gây nên hoặc đe dọa, gây nên sự thiếu hụt mà chúng ta thường quan tâm, lo lắng tuy không thể hiện ra ngoài.

Đôi khi chúng ta có những lý do chính đáng để kiếm tiền, như để chăm sóc gia đình. Vì đó là những vấn đề quan trọng. Nhưng tập trung vào việc kiếm tiền như là một trung tâm thì sẽ làm chúng ta băng hoại.

Hãy xem xét lại bốn yếu tố xương sống trong cuộc sống – an toàn, định hướng, khôn ngoan, năng lực. Thí dụ sự an toàn của tôi phần lớn nhờ việc làm của tôi, nhờ thu nhập hoặc giá trị thực của tôi. Từ khi nhiều yếu tố tác động vào những cơ sở kinh tế này, tôi trở thành lo lắng và bức bối, bảo vệ và phòng ngự đối với bất kỳ cái gì có thể ảnh hưởng đến chúng. Khi ý thức về giá trị cá nhân của tôi là do giá trị thực của tôi mà có thì tất cả những gì chạm đến giá trị thực đó đều làm tôi bị tổn thương. Nhưng việc làm và tiền bạc, bản thân chúng không đảm lại sự khôn ngoan, sự định hướng chỉ là một ít quyền lực hạn chế và sự an toàn. Tất cả những cái đó chỉ ra rằng những hạn chế của một trung tâm tiền bạc là sự khủng hoảng trong cuộc đời tôi hoặc trong cuộc đời của người tôi yêu thương.

Nhưng người lấy tiền bạc làm trung tâm thường gạt gia đình hoặc các ưu tiên khác sang một bên, làm cho mọi người hiểu rằng yêu cầu kinh tế là trước hết. Tôi biết một ông bố đã ra đi xem xiếc với các con thì có điện thoại gọi đến sở làm việc. Ông không đến. Khi vợ ông gọi ý rằng ông nên đi làm thì ông trả lời: “Công việc còn đó, sau làm cũng được, còn tuổi thơ sẽ qua đi”. Suốt đời, các con ông nhớ mãi câu chuyện ưu tiên nhỏ này, coi đó không những là một bài học trong ý nghĩ của chúng mà còn là một biểu hiện tình yêu trong tim chúng.

TRUNG TÂM CÔNG VIỆC. Những người lấy công việc làm trung tâm trở thành những “người nghiện công việc”, lao vào sản xuất, hy sinh cả sức khỏe, quan hệ và các lĩnh vực khác của cuộc sống. Đặc tính cơ bản của họ là do công việc của họ. “Tôi là bác sĩ”. “Tôi là văn sĩ”. “Tôi là nghệ sĩ”.

Vì đặc tính và ý thức của họ về giá trị của bản thân bị ngập trong công việc, sự an toàn của họ không bảo đảm khi có cái gì đó cản trở công việc của họ. Sự định hướng của họ phụ thuộc vào nhu cầu của công việc. Sự khôn ngoan và năng lực của họ chỉ nằm trong phạm vi công việc của họ, làm họ thất bại trong mọi lĩnh vực khác của cuộc sống.

TRUNG TÂM TÀI SẢN. Một sức mạnh điều khiển nhiều người là tài sản – không những tài sản hữu hình, những sở hữu vật chất như quần áo đúng mốt, như nhà cửa, ô tô, tàu thuyền, đá quý, mà cả những tài sản vô hình như tiếng tăm, vinh dự hoặc vị trí nổi bật trong xã hội. Đa số chúng ta đều biết rằng, qua kinh nghiệm bản thân, một trung tâm như vậy là đặc biệt bất ổn, bởi vì nó có thể tiêu tan nhanh chóng và bị rất nhiều lực lượng chi phối.

Nếu ý thức về sự an toàn của tôi nằm trong tiếng tăm hoặc trong những vật mà tôi có, cuộc sống của tôi thường xuyên bị đe dọa và của cải của tôi có nguy cơ bị mất, bị trộm hoặc bị mất giá. Nếu tôi đứng trước ai đó có nhiều tiền hơn tôi, có tiếng tăm hơn hoặc có địa vị cao hơn, tôi cảm thấy thua kém. Nếu tôi đứng trước ai đó có ít tiền hơn tôi, tiếng tăm ít hơn, địa vị thấp hơn, tôi cảm thấy hơn họ. Ý thức của tôi về giá trị bản thân luôn luôn giao động. Tôi không có ý thức về sự ổn định hoặc về sự tin cậy hoặc về cá tính bền vững. Tôi luôn luôn tìm cách bảo vệ và bảo hiểm tài sản của tôi, của cải của tôi, sự an toàn địa vị hoặc tiếng tăm của tôi. Tôi đã nghe nhiều chuyện thú vị về tự tử vì mất tiền của do giá cổ phiếu sụt nghiêm trọng hoặc do mất tiếng tăm vì một vụ đảo chính.

TRUNG TÂM VUI CHƠI. Một trung tâm khác, quan hệ chặt chẽ với sản sản là trung tâm vui chơi. Chúng ta sống trong một thế giới mà sự thỏa mãn tức thì lúc nào cũng có sẵn và được khuyến khích. Ti vi và điện ảnh là những tác nhân chủ yếu làm tăng sự khao khát của con người. Chúng miêu tả sinh động những gì người khác có hoặc có thể làm khi cuộc sống nghỉ ngơi và “vui chơi”.

Những khi sự hào nhoáng của cách sống lấy vui chơi làm trung tâm được miêu tả sinh động thì kết quả tất nhiên của lối sống đó ảnh hưởng đối với nội tâm con người, đối với khả năng sản xuất, đối với các mối quan hệ - hiếm khi được nhìn thấy một cách chính xác.

Những thú vui vô hại và điều độ có thể làm cho cơ thể và tinh thần thư giãn, làm cho gia đình êm ấm, các mối quan hệ tốt đẹp lên. Nhưng thú vui tự thân nó không đưa lại cho ta sự thỏa mãn sâu sắc và lâu bền hoặc ý thức về sự hoàn thành trách nhiệm. Người lấy vui chơi làm trung tâm, sau khi vui chơi thoải mái lại buồn ngay và luôn luôn đòi hỏi có những thú vui ở trình độ cao hơn, kích thích hơn. Một con người trong thái độ đó hầu như chỉ yêu bản thân mình, giải thích mọi cái trong cuộc đời qua những thú vui mình đang tận hưởng.

Quá nhiều kỳ nghỉ kéo dài, quá nhiều phim ảnh, quá nhiều tivi, quá nhiều trò chơi điện tử, quá nhiều thời gian rỗi rãi vô kỷ luật trong đó con người chọn con đường dễ dàng nhất, sẽ dần dần làm cho cuộc đời trở nên trống rỗng. Nó chắc chắn dẫn đến khả năng của một con người không được thi thố, tài năng của con người

không được phát triển, tinh thần và trí tuệ u mê, trái tim không thỏa mãn. An toàn ở đâu, định hướng ở đâu, khôn ngoan ở đâu, năng lực ở đâu? Ở cuối đường biểu diễn, nơi thú vui của một lát thoáng qua.

Malcolm Muggeridge viết *Một bằng chứng của thế kỷ 20*:

Ngày nay, khi nhìn lại cuộc đời tôi, những gì đôi khi tôi làm, những gì gây ra cho tôi những cảm xúc mạnh mẽ, những cái tôi thấy rằng lúc đó có ý nghĩa nhất, quyến rũ nhất thì bây giờ thì hình như là phù phiếm và ngu xuẩn.

Thí dụ, thành công trong những lần đóng vai này vai khác: được nổi tiếng và được khen thưởng; những thú vui bề ngoài như được bạc hoặc quyến rũ phụ nữ, hoặc đi du lịch, đi qua đi lại trong cuộc đời này, đi lên đi xuống như qui Sa tăng, thanh minh và ném trái những gì bày ra trong Hội chợ phù hoa.

Hồi tưởng lại, tất cả những hoạt động cho vừa lòng mình này hình như là những ý nghĩ kỳ quặc đơn thuần, cái mà Pascal gọi là “lướt trên cỏi tục”.

TRUNG TÂM BẠN / THÙ. Đặc biệt là các bạn trẻ, chắc chắn không phải là cá biệt, dễ lấy bạn bè làm trung tâm. Chấp nhận và thuộc về một nhóm người bằng vai bằng lứa cũng rất là quan trọng. Tấm gương xã hội méo mó và luôn luôn thay đổi là nguồn gốc của bốn yếu tố trong xương sống của cuộc đời, tạo nên sự phụ thuộc cao độ, vào tâm trạng, cảm xúc, thái độ, hành vi chao đảo của những người khác.

Trong tâm bạn bè có thể chỉ tập trung vào một người, dẫn đến một phạm vi nào đó của hôn nhân. Sự phụ thuộc tình cảm vào một số cá nhân, vòng xoáy đi lên của nhu cầu / xung đột, những tác động qua lại tiêu cực nảy sinh ra từ trung tâm bạn bè.

Còn lấy kẻ thù làm trung tâm cuộc sống của mình thì sao? Đa số không bao giờ nghĩ đến điều đó và có lẽ không ai có ý thức làm như vậy. Tuy nhiên, lấy kẻ thù làm trung tâm lại rất phổ biến, đặc biệt khi có những tác động qua lại thường xuyên giữa những người thực sự xung đột với nhau. Khi một người nào đó cảm thấy bị một người quan trọng về mặt xã hội hoặc về mặt tình cảm đối xử bất công, thì người đó rất dễ quan tâm đến sự bất công đó và coi người kia là trung tâm của cuộc sống của mình. Người lấy kẻ thù làm trung tâm phản ứng chống đối hành vi và thái độ của kẻ thù hơn là định hướng cuộc sống của mình một cách tích cực.

Một người bạn của tôi dạy ở một trường đại học, quản trị vì một nhược điểm của một thành viên ban quản trị mà ông có quan hệ xấu. Ông nghĩ về người đó luôn đến mức trở thành ám ảnh; nó tác động vào chất lượng của mối quan hệ của ông với gia đình, giáo hội, bạn bè cùng công tác. Cuối cùng, ông quyết định bỏ trường đại học và đi dạy ở một trường khác.

“Anh thực sự có thích dạy ở trường đó không nếu không có người đó?”. Tôi hỏi ông.

“Có, tôi thích”. Ông trả lời. “Nhưng nếu ông ta ở đó mà tôi cũng cứ ở đó thì mọi sự tan vỡ hết. Cho nên tôi phải đi”.

“Tại sao anh lại coi ông ta là trung tâm cuộc sống của anh?”. Tôi hỏi.

Ông bạn sững sốt. Ông chối. Nhưng tôi chỉ cho ông thấy rằng ông cho phép một cá nhân và những nhược điểm của người đó làm cho toàn bộ bản đồ của cuộc đời ông bị xáo trộn, làm xói mòn niềm tin và chất lượng của mối quan hệ giữa ông và những người ông yêu mến.

Cuối cùng, ông thừa nhận rằng con người ấy đã tác động như vậy đối với ông, nhưng ông cho rằng tự ông đã chọn cách giải quyết này. Ông đổ trách nhiệm cho ủy viên ban quản trị đó đã gây nên tình trạng không vui vẻ này. Ông tuyên bố rằng ông không chịu trách nhiệm.

Như chúng ta đã nói, dần dần ông thừa nhận rằng thực ra ông có trách nhiệm, nhưng bởi vì ông xử lý trách nhiệm đó không tốt nên ông không chịu trách nhiệm.

Nhiều người ly hôn cũng rơi vào một mẫu tương tự. Họ vẫn còn giận dữ, cay đắng và tự bào chữa đối với người bạn đời cũ. Về mặt tâm lý, họ vẫn là chồng vợ vì người này vẫn cần nhược điểm của người kia để bào chữa cho mình.

Nhiều đứa con “lớn tuổi” hoặc ngấm ngầm hoặc công khai ghét bố mẹ. Chúng lên án sự lạm dụng, sự thờ ơ hoặc sự thiên vị trước đây của bố mẹ và tập trung cuộc sống trưởng thành của chúng vào lòng căm ghét và sống theo kịch bản thụ động, và cho thế là đúng.

Người lấy bạn hoặc thù làm trung tâm không được an toàn thật sự. Họ cảm thấy giá trị của mình không kiên định, phụ thuộc vào tâm trạng và hành vi của người khác. Sự định hướng tùy theo sự nhận thức về phản ứng

của người khác. Sự khôn ngoan bị những thấu kính của xã hội hoặc chứng hoang tưởng bộ phận hạn chế. Họ không có tài năng. Những người khác đang giết dây họ.

TRUNG TÂM GIÁO HỘI. Tôi tin rằng những ai đã gia nhập một giáo hội nào đó một cách nghiêm túc đều thừa nhận rằng việc đi nhà thờ không đồng nghĩa với tính chất tinh thần của cá nhân. Có một số người bận rộn trong công việc thờ cúng và các công việc của giáo hội đã trở nên thờ ơ với những nhu cầu cấp bách của con người quanh họ, mâu thuẫn với những lời giáo huấn đích thực mà họ tự cho là tin tưởng sâu xa. Có những người khác đi nhà thờ không thường xuyên hoặc không bao giờ đi, nhưng thái độ và hành vi của họ cho thấy họ tập trung thực sự vào những nguyên lý của nền Đạo đức cơ bản Do Thái – Cơ Đốc.

Trong đời tôi, tôi đã tổ chức công việc của giáo hội và cộng đồng, tôi đã nhận ra rằng tham gia giáo hội không nhất thiết đồng nghĩa với sống theo các nguyên lý được giảng dạy trong các buổi lễ. Bạn có thể tích cực trong một giáo hội nhưng lại không hoạt động theo các nguyên tắc chỉ đạo của giáo hội.

Trong cuộc sống lấy giáo hội làm trung tâm ẩn tượng chung trước công chúng hoặc thể diện có thể trở thành mối quan tâm chủ yếu của con người, dẫn đến đạo đức giả, làm băng hoại sự an toàn cá nhân và giá trị chân thực. “Sự định hướng là do một ý thức xã hội và người lấy giáo hội làm trung tâm có xu hướng khoắc cho người khác những nhãn hiệu giả tạo “tích cực”, “thụ động”, “tự do”, “chính thống” hoặc “bảo thủ”.

Bởi vì giáo hội là một tổ chức nghi lễ có chính sách, có chương trình, có tập tục, có quần chúng, bản thân nó không đem lại cho người ta một sự an toàn sâu sắc, thường xuyên hoặc một ý thức về giá trị chân thực. Sống theo những nguyên lý do giáo hội giảng dạy có thể làm được điều đó, nhưng chỉ một mình tổ chức thì không thể nào làm được. Giáo hội cũng không thể nào cho ta một ý thức cố định về định hướng. Người lấy giáo hội làm trung tâm thường sống biệt lập, hành động, suy nghĩ và cảm xúc trong ngày Chủ nhật hoàn toàn khác trong những ngày thường. Một sự thiếu tính chính thể, tính thống nhất, tính nguyên vẹn như vậy là một mối đe dọa thêm cho sự an toàn, làm cho nhu cầu giả tạo và tự bào chữa tăng lên.

Quan niệm giáo hội là một mục đích hơn là một phương tiện để đi đến mục đích cuối cùng làm xói mòn trí khôn và ý thức về cân đối của con người. Mặc dầu giáo hội nhằm giáo dục con người về nguồn gốc của năng, là nhưng bản thân nó lại không phải là năng lực. Nó nhằm làm một phương tiện chuyển tải năng lực siêu phàm vào bản chất con người.

TRUNG TÂM BẢN THÂN. Có lẽ trung tâm phổ biến nhất ngày nay là bản thân. Hình thức rõ ràng nhất là ích kỷ, nó vi phạm giá trị của rất nhiều người. Nếu chúng ta quan sát kỹ nhiều tiếp cận phổ biến về sinh trưởng và tự hoàn thiện, chúng ta thường thấy việc tập trung vào bản thân tại cốt lõi của những tiếp cận đó.

Trong trung tâm bản thân chật hẹp, có một chút ít an toàn., định hướng, khôn ngoan hoặc tài năng. Giống như Biển Chết ở Israel, nó nhận nhưng không bao giờ cho cả. Nó trở thành tù hãm.

Mặt khác, chú ý đến sự phát triển bản thân nhằm nâng cao khả năng phục vụ, sản xuất, cống hiến một cách có ý nghĩa sẽ tạo hoàn cảnh cho sự tăng trưởng đột ngột của bốn yếu tố xương sống của cuộc sống.

Đó là một trung tâm phổ biến từ đó con người tiếp cận cuộc sống. Thường thường người ta dễ nhận thấy trung tâm ở người khác hơn là ở bản thân mình. Có lẽ bạn biết ai đó đặt việc kiếm tiền lên trước tất cả những cái khác. Có lẽ bạn biết ai đó đem hết sức mình để biện minh cho vị trí của mình trong một mối quan hệ tiêu cực. Nếu bạn chú ý, đôi khi qua cách cư xử, bạn có thể nhìn thấy trung tâm tạo ra cách cư xử đó.

XÁC ĐỊNH TRUNG TÂM CỦA BẠN

Nhưng bạn đang ở đâu? Cái gì ở trung tâm cuộc sống của bạn? Đôi khi, không dễ nhìn thấy.

Có lẽ cách tốt nhất để xác định trung tâm của bạn là nhìn kỹ vào bốn yếu tố xương sống của cuộc đời bạn. Nếu bạn có thể đồng nhất với một hoặc nhiều hơn những mô tả dưới đây, bạn có thể truy nguyên ra trung tâm từ đó chúng xuất phát, một trung tâm có thể đang hạn chế tính hiệu quả của bạn.

Trung tâm	An toàn	Định hướng	Khôn ngoan	Năng lực
Vợ chồng	• Cảm giác an toàn của bạn dựa trên cách đối xử của vợ chồng bạn.	• Phương hướng của bạn do yêu cầu và mong muốn của bạn và của gia đình bạn.	• Góc nhìn cuộc sống của bạn bao quanh những cái bạn có thể ảnh hưởng tích cực.	• Năng lực hành động của bạn bị hạn chế bởi các nhược điểm của gia đình bạn.

	<ul style="list-style-type: none"> Bạn thật dễ bị tổn thương vì tâm trạng và cảm xúc của vợ/chồng bạn. Bạn sẽ chán nản trong cuộc rút lui hoặc đối đầu khi vợ/chồng bạn không đồng ý với bạn hoặc không đáp ứng mong muốn của bạn. Mọi cái ảnh hưởng đến mối quan hệ vợ chồng đều coi như một sự đe dọa. 	<p>vợ/chồng bạn.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiêu chuẩn để bạn quyết định là những gì bạn nghĩ là tốt nhất cho hôn nhân, cho vợ/chồng bạn hoặc là những gì vợ/chồng bạn thích và hợp ý kiến của vợ/chồng bạn. 	<p>ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến vợ/chồng bạn hoặc mối quan hệ của bạn.</p>	<p>của vợ/chồng bạn và bản thân bạn.</p>
Gia đình	<ul style="list-style-type: none"> Sự an toàn của bạn dựa trên sự chấp nhận của gia đình và sự thực hiện mọi mong đợi của gia đình. Ý thức về sự an toàn cá nhân của bạn cũng không kiên định như gia đình. Các cảm giác về giá trị bản thân dựa trên tiếng tăm của gia đình. 	<ul style="list-style-type: none"> Kịch bản gia đình là nguồn gốc thái độ và hành vi đúng đắn của bạn. Tiêu chuẩn để bạn quyết định là những gì tốt cho gia đình bạn hoặc gia đình bạn muốn. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn giải thích mọi cái trên đời này theo gia đình bạn, tạo ra một quan niệm thiên vị và chỉ chú ý, chi quan tâm đến gia đình. 	<ul style="list-style-type: none"> Hành động của bạn bị hạn chế trong phong cách và truyền thống gia đình bạn.
Tiền bạc	<ul style="list-style-type: none"> Giá trị cá nhân của bạn do tài sản của bạn quyết định. Bạn dễ bị những gì đe dọa sự an toàn kinh tế của bạn làm tổn thương. 	<ul style="list-style-type: none"> Lợi nhuận là tiêu chuẩn để quyết định. 	<ul style="list-style-type: none"> Kiểm tiền là thấu kính để bạn nhìn đời và hiểu đời, tạo ra phán xét mất cân đối. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn bị hạn chế bởi những gì bạn có thể hoàn thành với tiền bạc và với tầm nhìn hạn hẹp của bạn.
Công việc	<ul style="list-style-type: none"> Bạn có xu hướng xác định đời mình bằng vai trò của bạn trong công việc. Bạn cảm thấy yên ổn chỉ khi làm việc. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn quyết định trên cơ sở nhu cầu và triển vọng của công việc bạn làm. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn bị vai trò của bạn trong công việc hạn chế. Bạn coi công việc như cuộc sống của bạn. 	<ul style="list-style-type: none"> Hành động của bạn bị giới hạn bởi các mô hình công việc, các cơ hội của nghề nghiệp, các cấu trúc của tổ chức, ý kiến của ông chủ, và có thể bởi sự bất lực của bạn về mặt nào đó khi làm công việc đặc biệt này.
Tài sản	<ul style="list-style-type: none"> An toàn của bạn dựa trên tiếng tăm, địa vị xã hội hoặc tài sản hữu hình của bạn. Bạn có xu hướng cái bạn có với người khác có. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn quyết định dựa trên những gì bạn bảo vệ, làm tăng hoặc phớt lờ của cái của bạn. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn nhìn đời qua sự so sánh tình trạng kinh tế và quan hệ xã hội. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn hoạt động trong giới hạn của những gì bạn có thể mua hoặc địa vị cao trong xã hội mà bạn có thể đạt được
Vui chơi	<ul style="list-style-type: none"> Bạn cảm thấy được an toàn khi bạn vui chơi thỏa thích. Sự an toàn của bạn là ngăn ngừa, tê liệt và phụ thuộc vào hoàn cảnh của 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn quyết định dựa trên cái gì làm cho bạn vui thích nhất. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn nhìn đời xem mình được gì trong đó. 	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực của bạn gần như không đáng kể.

	bạn.			
Bạn bè	<ul style="list-style-type: none"> Sự an toàn của bạn phụ thuộc vào tấm gương xã hội. Bạn rất phụ thuộc vào ý kiến của người khác. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiêu chuẩn để bạn quyết định là họ nghĩ gì? Bạn rất dễ lúng túng 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn nhìn đời qua thấu kính xã hội. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn bị vùng tiện nghi của bạn bè hạn chế. Hành động của bạn cũng thay đổi như ý kiến.
Kẻ thù	<ul style="list-style-type: none"> Sự an toàn của bạn là mong manh, dựa trên hoạt động của kẻ thù. Bạn luôn luôn tự hỏi hấn đang làm gì? Bạn tìm cách tự bào chữa và công nhận là có giá trị khi có những suy nghĩ giống kẻ thù. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn phụ thuộc vào các hành động của kẻ thù để chống lại chúng. Các quyết định của bạn dựa trên những gì chống lại kẻ thù của bạn. 	<ul style="list-style-type: none"> Ý kiến của bạn hạn hẹp và sai lệch. Bạn phòng ngự, bị động và thường hoang tưởng. 	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực ít ỏi mà bạn có là do tính đố kỵ, sự căm ghét, sự phẫn uất, lòng muốn báo thù, đó là những năng lực tiêu cực nó làm teo và phá hoại những năng lực ít ỏi khác còn lại.
Giáo hội	<ul style="list-style-type: none"> Sự an toàn của bạn dựa vào hoạt động của giáo hội và vào sự quý mến của bạn đối với những người có quyền thế hoặc có ảnh hưởng trong giáo hội. Bạn tìm thấy sự đồng nhất và sự an toàn trong các nhãn hiệu tôn giáo và những sự so sánh. 	<ul style="list-style-type: none"> Những điều người khác đánh giá hành động của bạn trong phạm vi những lời giáo huấn và những điều giáo hội mong đợi hướng dẫn bạn. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn nhìn đời với tư cách là “tín đồ”, là “hội viên” và “người ngoài hội”. 	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực có được nhờ vị trí và vai trò của bạn trong giáo hội.
Bản thân	<ul style="list-style-type: none"> Sự an toàn của bạn luôn luôn thay đổi 	<ul style="list-style-type: none"> Tiêu chuẩn phán xét của bạn là: “Nếu cái đó tốt”, “Cái mà tôi muốn”, “Cái mà tôi cần”, “Tôi được gì trong đó?” 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn nhìn đời bằng những tác động của các quyết định, sự kiện hoặc hoàn cảnh sẽ ảnh hưởng đến bạn. 	<ul style="list-style-type: none"> Khả năng hành động của bạn giới hạn trong nguồn lực của bạn, không có lợi ích của sự phụ thuộc lẫn nhau.
Nguyên lý	<ul style="list-style-type: none"> Sự an toàn của bạn dựa trên những nguyên lý đúng đắn không thay đổi, không chịu ảnh hưởng của các điều kiện và hoàn cảnh bên ngoài. Bạn biết rằng những nguyên lý đúng đắn có thể tác động nhiều lần vào đời sống của bạn qua kinh nghiệm sống của bạn. Là thước đo sự cải tiến những nguyên lý đúng đắn hoạt động chính xác, vững chắc, đẹp đẽ, mạnh mẽ. Những nguyên lý đúng đắn giúp bạn hiểu sự phát triển của bản thân, cho bạn khả năng để tin tưởng học tập thêm do 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn được một la bàn hướng dẫn, giúp bạn nhìn thấy bạn muốn đi đến đâu và làm thế nào để đi đến đó. Bạn sử dụng những tư liệu chính xác giúp bạn có những quyết định khả thi và có ý nghĩa. Bạn đứng sang bên cạnh các hoàn cảnh, tình cảm và môi trường và nhìn vào tổng thể cân đối. Các quyết định và hành động của bạn phản ánh những sự cân nhắc chu đáo và những liên quan mật thiết cả ngắn hạn và dài hạn. Trong mọi tình huống, bạn quyết định một 	<ul style="list-style-type: none"> Ý kiến của bạn bao gồm một dải rộng những kết quả dài hạn và phản ánh một sự cân nhắc khôn ngoan và thật sự bảo đảm yên ổn. Bạn nhìn sự vật một cách khác, do đó bạn suy nghĩ và hành động khác với những người thụ động. Bạn nhìn đời qua một mẫu cơ bản cho một cuộc sống thành đạt. biết lo xa. Bạn theo một lối sống tích cực, tìm cách phục vụ và xây dựng cho người khác. 	<ul style="list-style-type: none"> Khả năng của bạn chỉ bị hạn chế bởi sự hiểu biết và sự tuân thủ của bạn đối với các qui luật tự nhiên và các nguyên lý đúng đắn, và bởi các kết quả tự nhiên của bản thân các nguyên lý. Bạn trở thành những cá nhân tự nhận thức có kiến thức, tích cực không bị thái độ, hành vi và hoạt động của những người khác hạn chế. Khả năng hành động của bạn vượt ra ngoài tiềm năng

	tưởng học tập thêm, do đó nâng cao kiến thức và sự hiểu biết. Nguồn an toàn của bạn cung cấp cho bạn một hạt nhân không di chuyển, không thay đổi, không bao giờ hết, giúp bạn nhìn mọi sự thay đổi như một bất ngờ lý thú và một cơ hội để cống hiến nhiều hơn.	biện pháp tốt nhất một cách có ý thức, tích cực, quyết định dựa trên ý thức được các nguyên lý bồi dưỡng nên.	<ul style="list-style-type: none"> Bạn coi chừng những kinh nghiệm trong cuộc sống là những cơ hội để học tập và cống hiến. 	<p>của bạn và cố vũ sự phụ thuộc lẫn nhau ở trình độ phát triển cao.</p> <ul style="list-style-type: none"> Quyết định và hành động không lệ thuộc vào các điều kiện tài chính và vào hoàn cảnh. Bạn hành động trong sự phụ thuộc lẫn nhau hoàn toàn tự do.
--	--	---	--	--

Thông thường, trung tâm của một người là sự kết hợp của những trung tâm này và / hoặc những trung tâm khác. Rất nhiều người phụ thuộc vào một loạt thể lực tác động vào cuộc sống của họ. Phụ thuộc vào các điều kiện bên trong hoặc bên ngoài, một trung tâm, cá biệt có thể hoạt động cho đến khi những nhu cầu cơ bản được thỏa mãn. Sau đó, một trung tâm khác lại trở thành một lực thúc đẩy.

Vì một con người dao động từ một trung tâm này sang một trung tâm khác, nên cuộc đời như những đợt sóng vỗ bờ. Lúc này bạn ở trên cao, lát sau, bạn ở dưới thấp, cố gắng bù đắp được nhược điểm này bằng cách vay mượn sức mạnh ở một nhược điểm khác. Không có ý thức kiên định về phương hướng, không có sự khôn ngoan bền bỉ, không có nguồn dự trữ năng lực vững chắc hoặc ý thức về giá trị cá nhân chân thực và cá tính.

Tóm lại, lý tưởng là tạo ra một trung tâm rõ ràng để có được sự an toàn, định hướng, khôn ngoan và năng lực ở trình độ cao, làm cho tính tích cực của bạn có sức mạnh, các bộ phận của đời bạn hòa hợp, nhịp nhàng.

MỘT TRUNG TÂM NGUYÊN LÝ

Khi tập trung cách sống của chúng ta vào những nguyên lý đúng đắn, chúng ta tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự phát triển của bốn yếu tố xương sống của cuộc đời.

Sự an toàn của chúng ta là do những nguyên lý đúng đắn không thay đổi, không giống như những trung tâm dựa vào người và vật chịu sự thay đổi thường xuyên và tức thì. Chúng ta có thể phụ thuộc vào những nguyên lý đó.

Các nguyên lý không phản ứng lại bất kỳ cái gì. Chúng không giận dữ, không phân biệt đối xử, không chia cắt tình bạn chúng ta. Chúng không sai lầm khi hiểu chúng ta. Chúng không thể rải trên đường chúng ta những lối đi ngang về tắt và những giải pháp nhanh. Chúng không phụ thuộc vào hành vi của người khác, vào hoàn cảnh, vào thời thượng hiện hành để có hiệu lực. Nguyên lý không chết. Chúng không ở đây một hôm rồi hôm sau đi. Chúng không bị lửa đốt cháy, động đất phá hủy hoặc mất trộm.

Nguyên lý là những chân lý sâu sắc, cơ bản, những chân lý cổ điển, những mẫu số chung. Chúng là những sợi dây đan vào nhau một cách thật chặt chẽ, chạy suốt cơ cấu của cuộc sống một cách chính xác, kiên định, đẹp đẽ và mạnh mẽ.

Ngay cả ở giữa những người hay những tình huống tưởng như không biết đến các nguyên lý, chúng ta vẫn biết chắc rằng có các nguyên lý lớn hơn con người hoặc hoàn cảnh, rằng hàng nghìn năm lịch sử đã nhìn thấy nguyên lý chiến thắng hết lần này đến lần khác. Quan trọng hơn, chúng ta có thể biết chắc rằng chúng ta có thể làm cho chúng có hiệu lực trong cuộc sống của chúng ta bằng những việc chúng ta làm.

Phải thừa nhận rằng không phải tất cả đều thông đồng bén giọt. Kiến thức và sự am hiểu của chúng ta về những nguyên lý đúng đắn bị giới hạn bởi sự thiếu biết của chúng ta về bản chất chính xác của chúng ta và về thế giới quanh ta, và bởi các trào lưu triết học và học thuyết không hòa hợp với các nguyên lý đúng đắn. Những nguyên lý này có thời được chấp nhận, nhưng cũng giống như nhiều tư tưởng trước chúng, chúng không tồn tại lâu dài được bởi vì chúng được xây dựng trên những nền tảng không đúng đắn.

Chúng ta bị hạn chế nhưng chúng ta có thể đẩy các giới hạn ra xa. Sự hiểu biết nguyên lý về sự phát triển của bản thân hay chúng ta khả năng tìm ra những nguyên lý đúng đắn với sự tin tưởng rằng càng học chúng ta càng có thể tập trung hơn vào thấu kính qua đó chúng ta nhìn cuộc đời. Các nguyên lý không thay đổi. Chỉ có cách hiểu các nguyên lý của chúng ta thay đổi.

Sự khôn ngoan và sự định hướng đi cùng cuộc sống có trung tâm nguyên lý xuất phát từ các nguyên lý đúng đắn, từ các vấn đề phương pháp thực sự đang tồn tại, đã tồn tại và sẽ tồn tại. Những bản đồ chính xác làm cho chúng ta có khả năng thấy rõ chúng ta muốn đi đâu và làm thế nào để đi đến đó. Chúng ta có thể quyết định bằng cách sử dụng những tài liệu làm cho các quyết định của chúng ta có khả năng thực hiện và có ý nghĩa.

Năng lực cá nhân từ cuộc sống có trung tâm nguyên lý là năng lực của một con người tích cực, tự nhận thức, có kiến thức, không bị hạn chế bởi thái độ, hành vi và hành động của những người khác hoặc bởi nhiều hoàn cảnh và tác động của môi trường hạn chế những người khác.

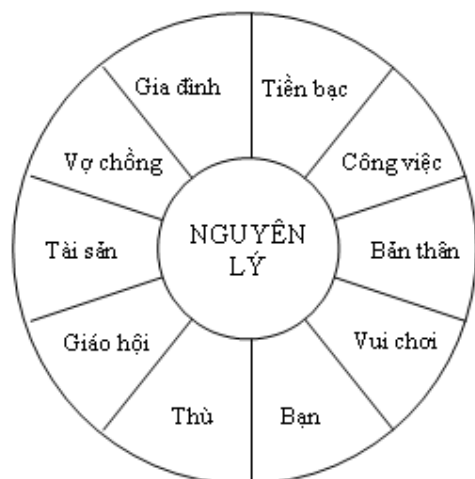
Hạn chế thực sự duy nhất của năng lực là những hậu quả tất yếu của bản thân các nguyên lý. Chúng ta được tự do lựa chọn hành động, dựa trên sự hiểu biết của chúng ta về các nguyên lý đúng đắn, nhưng chúng ta không được tự do lựa chọn kết quả những hành động đó. Hãy nhớ lại: “Nếu anh nhắc chiếc gậy ở đầu kia thì đầu này cũng nhắc lên”.

Các nguyên lý luôn luôn có những kết quả tất yếu gắn với chúng. Có kết quả tích cực khi chúng ta sống hòa hợp với các nguyên lý. Có kết quả tiêu cực khi chúng ta phớt lờ dù có biết chúng hay không, cho nên những hạn chế đó là phổ biến. Chúng ta càng biết những nguyên lý đúng đắn thì chúng ta càng được tự do hành động một cách khôn ngoan.

Tập trung cuộc sống của chúng ta vào những nguyên lý vĩnh hằng, không thay đổi, chúng ta tạo mẫu cơ bản của cuộc sống thành đạt. Đó là trung tâm mở triển vọng cho tất cả các trung tâm khác.

Trung tâm	An toàn	Định hướng	Khôn ngoan	Năng lực
Nguyên lý	<ul style="list-style-type: none"> Sự an toàn của bạn dựa trên những nguyên lý đúng đắn không thay đổi, không chịu ảnh hưởng của các điều kiện và hoàn cảnh bên ngoài. Bạn biết rằng những nguyên lý đúng đắn có thể tác động nhiều lần vào đời sống của bạn qua kinh nghiệm sống của bạn. Là thước đo sự cải tiến những nguyên lý đúng đắn hoạt động chính xác, vững chắc, đẹp đẽ, mạnh mẽ. Những nguyên lý đúng đắn giúp bạn hiểu sự phát triển của bản thân, cho bạn khả năng để tin tưởng học tập thêm, do đó nâng cao kiến thức và sự hiểu biết. Nguồn an toàn của bạn cung cấp cho bạn một hạt nhân không di chuyển, không thay đổi, không bao giờ hết, giúp 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn được một la bàn hướng dẫn, giúp bạn nhìn thấy bạn muốn đi đến đâu và làm thế nào để đi đến đó. Bạn sử dụng những tư liệu chính xác giúp bạn có những quyết định khả thi và có ý nghĩa. Bạn đứng sang bên cạnh các hoàn cảnh, tình cảm và môi trường và nhìn vào tổng thể cân đối. Các quyết định và hành động của bạn phản ánh những sự cân nhắc chu đáo và những liên quan mật thiết cả ngắn hạn và dài hạn. Trong mọi tình huống, bạn quyết định một biện pháp tốt nhất một cách có ý thức, tích cực, quyết định dựa trên ý thức được các 	<ul style="list-style-type: none"> Ý kiến của bạn bao gồm một dải rộng những kết quả dài hạn và phản ánh một sự cân nhắc khôn ngoan và thật sự bảo đảm yên ổn. Bạn nhìn sự vật một cách khác, do đó bạn suy nghĩ và hành động khác với những người thụ động. Bạn nhìn đời qua một mẫu cơ bản cho một cuộc sống thành đạt. biết lo xa. Bạn theo một lối sống tích cực, tìm cách phục vụ và xây dựng cho người khác. Bạn coi chừng những kinh nghiệm trong cuộc sống là những cơ hội để học tập và cống hiến. 	<ul style="list-style-type: none"> Ý kiến của bạn bao gồm một dải rộng những kết quả dài hạn và phản ánh một sự cân nhắc khôn ngoan và thật sự bảo đảm yên ổn. Bạn nhìn sự vật một cách khác, do đó bạn suy nghĩ và hành động khác với những người thụ động. Bạn nhìn đời qua một mẫu cơ bản cho một cuộc sống thành đạt. biết lo xa. Bạn theo một lối sống tích cực, tìm cách phục vụ và xây dựng cho người khác. Bạn coi chừng những kinh nghiệm trong cuộc sống là những cơ hội để học tập và cống hiến.

	bạn nhìn mọi sự thay đổi như một bất ngờ lý thú và một cơ hội để công hiến nhiều hơn.	nguyên lý bồi dưỡng nên.		
--	---	--------------------------	--	--



Nhớ lại rằng mẫu của bạn là nguồn gốc của hành vi và thái độ của bạn. Mẫu giống như kính đeo mắt. Nó tác động vào cách bạn nhìn thấy mọi vật trong cuộc sống. Nếu bạn nhìn qua mẫu của những nguyên lý đúng đắn, những gì bạn nhìn thấy trong cuộc đời khác hẳn những gì bạn thấy qua mẫu có trung tâm khác.

Tôi đem vào phần phụ lục của cuốn sách này một biểu đồ chi tiết chỉ rõ mỗi trung tâm mà chúng ta vừa thảo luận có thể ảnh hưởng đến cách nhìn mọi vật khác của bạn như thế nào. Nhưng để hiểu nhanh sự khác nhau do trung tâm của bạn tạo nên, chúng ta hãy xem xét một ví dụ về một vấn đề đặc biệt nhìn qua các mẫu khác nhau. Khi bạn đọc, hãy theo dõi từng cái kính một. Bạn thử cảm nhận xem phản ứng từ mỗi trung tâm ra sao.

Thí dụ tối nay, bạn mời vợ bạn dự một buổi hòa nhạc. Bạn đã mua vé, vợ bạn rất thích đi. Lúc ấy là bốn giờ chiều.

Bỗng, ông chủ gọi bạn lên văn phòng và nói ông ta cần bạn giúp hết đêm nay để chuẩn bị cho cuộc gặp mặt quan trọng vào 9 giờ sáng mai.

Nếu bạn đeo chiếc kính có trung tâm vợ / chồng hoặc gia đình, sự quan tâm chủ yếu của bạn là vợ bạn. Bạn sẽ nói với ông chủ là không thể ở lại và phải đưa vợ đi dự hòa nhạc với sự cố gắng làm vừa lòng vợ. Bạn có thể cảm thấy phải ở lại để bảo vệ việc làm của bạn, nhưng bạn phải làm như vậy một cách bất đắc dĩ, sợ vợ phản ứng, cố gắng biện minh cho quyết định của bạn và bảo vệ mình khỏi phải chịu đựng sự chán nản hoặc cơn giận của vợ.

Nếu bạn mang chiếc kính có trung tâm tiền bạc, ý nghĩ chủ yếu của bạn là tiền làm thêm giờ hoặc khả năng tăng lương do làm thêm. Bạn có thể gọi điện cho vợ, và đơn giản bảo vợ ở nhà, coi như vợ bạn hiểu rằng yêu cầu kinh tế là trên hết.

Nếu bạn lấy tài sản là trung tâm, bạn có thể nghĩ tiền làm ngoài giờ có thể mua được gì. Hoặc là bạn nghĩ đến tiếng tăm của bạn ở văn phòng nếu bạn ở lại, ngày mai mọi người đều nghe nói bạn cao quý biết bao, hi sinh như thế nào, công hiến ra sao?

Nếu trung tâm của bạn là vui chơi, có lẽ bạn bỏ việc và đi dự buổi hòa nhạc ngay cả khi vợ bạn vui mừng nếu bạn làm thêm giờ. Bạn xứng đáng một buổi tối ở ngoài!.

Nếu bạn coi bạn bè là trung tâm thì quyết định của bạn lại do bạn có mời bạn bè của bạn đi dự buổi hòa nhạc không. Hoặc là bạn bè của bạn cũng phải làm việc muộn.

Nếu bạn coi kẻ thù là trung tâm, bạn có thể ở lại muộn bởi vì bạn biết nó cho bạn một lợi thế với những người trong cơ quan vẫn tự cho mình là vốn quý nhất của công ty. Trong lúc người đó nghỉ ngơi vui chơi thì bạn đang làm việc, làm việc đầu tắt mặt tối, làm công việc của người đó và của bạn, hi sinh thú vui cá nhân cho quyền lợi của công ty còn người đó lờ đi một cách vui vẻ như vậy.

Nếu bạn lấy giáo hội làm trung tâm, bạn có thể chịu ảnh hưởng của việc các thành viên khác của giáo hội có đi dự buổi hòa nhạc không, có thành viên nào của giáo hội làm việc ở văn phòng không hoặc tính chất của buổi hòa nhạc. Chúa cứu thế của Handel có thể được ưu tiên hơn là nhạc rock. Quyết định của bạn cũng có thể chịu ảnh hưởng của ý nghĩ “một hội viên của giáo hội sẽ làm gì” và của quan niệm làm thêm là “phục vụ” hay là để làm giàu về vật chất.

Nếu bạn lấy bản thân làm trung tâm, bạn sẽ tập trung vào cái tốt nhất của bạn. Đi hòa nhạc là tốt nhất cho bạn hay làm việc với ông chủ là tốt nhất? Sự lựa chọn tác động đến bạn như thế nào sẽ là quan tâm chính của bạn.

Một việc đơn giản như vậy mà đã có nhiều cách nhìn khác nhau thì có đáng lấy làm lạ khi chúng ta có những vấn đề nhận thức “bà già / cô gái” trong tác động qua lại của chúng ta với nhau không? Bạn có thể thấy trung tâm của chúng ta tác động đến chúng ta như thế nào không? Đối với động cơ của chúng ta, quyết định hàng ngày của chúng ta, hành động của chúng ta (hay trong nhiều trường hợp, phản ứng của chúng ta), cách chúng ta hiểu các sự kiện? Vì vậy, tại sao hiểu trung tâm của chúng ta lại quan trọng như thế? Và nếu trung tâm đó không có khả năng làm cho bạn trở thành một người tích cực, thì điều cơ bản đối với tính hiệu quả của bạn là phải có một hoán vị mẫu cần thiết để tạo ra một trung tâm có khả năng đó.

Là một người lấy nguyên lý làm trung tâm, bạn cố gắng đứng ta ngoài cảm xúc của hoàn cảnh và của những yếu tố khác ảnh hưởng đến bạn để cân nhắc những sự lựa chọn. Nhìn vào tổng thể cân đối – nhu cầu công tác, nhu cầu gia đình, các nhu cầu khác có liên quan và những mối liên hệ có thể của các quyết định, bạn cố gắng nắm bắt các giải pháp tốt nhất, xem xét tất cả các yếu tố.

Bạn đi dự buổi hòa nhạc hay ở lại làm việc thực ra chỉ là một bộ phận nhỏ của một quyết định có hiệu quả. Bạn có thể lựa chọn giống nhau với một số trung tâm khác. Nhưng có nhiều sự khác biệt quan trọng khi bạn xuất phát từ một mẫu nguyên lý làm trung tâm.

Thứ nhất, bạn không phải làm theo người khác hoặc theo hoàn cảnh. Bạn đang chọn một cách tích cực biện pháp nào bạn cho là tốt nhất. Bạn quyết định một cách có ý thức và hiểu biết.

Thứ hai, bạn biết quyết định của bạn là có hiệu quả nhất bởi vì nó dựa trên những nguyên lý với những kết quả dự đoán trước trong một thời gian dài.

Thứ ba, những gì bạn chọn để làm đều góp phần vào giá trị chân thực của bạn trong cuộc sống. Ở lại làm việc để được lợi thế hơn một người nào đó trong văn phòng là một đêm hoàn toàn khác với ở lại vì bạn coi trọng tính hiệu quả của ông chủ, vì bạn chân thành muốn đóng góp vào lợi ích của công ty. Những kinh nghiệm bạn có được khi thi hành các quyết định của bạn sẽ tác động tới chất lượng và ý nghĩa trong phạm vi cuộc sống của bạn như là một tổng thể.

Thứ tư, bạn có thể thông tin cho vợ bạn và ông chủ bạn qua màn lưới vững chắc mà bạn tạo ra trong mối quan hệ tùy thuộc lẫn nhau. Bởi vì bạn độc lập, bạn có thể tùy thuộc lẫn nhau một cách có hiệu quả. Bạn có thể quyết định ủy nhiệm cái gì ủy nhiệm được và sáng hôm sau đến sớm để làm phần việc còn lại.

Và sau cùng, bạn cảm thấy thoải mái về những quyết định của bạn. Bất cứ cái gì bạn chọn để làm bạn cũng có thể tập trung vào nó và thích nó.

Là một người lấy nguyên lý làm trung tâm, bạn nhìn sự vật một cách khác, nên bạn nghĩ khác và hành động khác. Bởi vì sự an toàn, sự định hướng, sự khôn ngoan và năng lực của bạn ở một trình độ cao, xuất phát từ một hạt nhân vững chắc, không thay đổi, bạn có cơ sở của một cuộc sống tích cực cao và thành đạt cao.

VIẾT VÀ SỬ DỤNG BẢN CÔNG BỐ NHIỆM VỤ CÁ NHÂN

Khi đi sâu vào bản thân chúng ta, khi hiểu và sắp xếp lại những mẫu cơ bản của chúng ta cho hòa hợp với các nguyên lý đúng đắn, chúng ta tạo nên một trung tâm có hiệu quả, có khả năng và đồng thời là một thấu kính rõ ràng qua đó chúng ta nhìn cuộc đời.

Frankl nói chúng ta phát hiện hơn là chúng ta phát minh ra sứ mệnh của chúng ta trong cuộc đời. Tôi thích cách chọn từ này. Tôi nghĩ mỗi chúng ta có một động cơ bên trong, một ý thức, một lương tâm cho chúng ta biết được chúng ta có thể đặc biệt và duy nhất cống hiến được gì. Theo cách nói của Frankl, “mỗi người có một nghề nghiệp hoặc sứ mệnh trong cuộc đời ... Không ai thay thế mình được, mà cuộc đời của mình cũng

không làm lại được. Cho nên nhiệm vụ của mỗi người là độc nhất cũng như cơ hội để hoàn thiện nhiệm vụ đó”.

Khi tìm ngôn từ cho sự độc nhất vô nhị này, chúng ta lại nhớ đến tầm quan trọng cơ bản của tính tích cực và của việc tác động vào Vòng ảnh hưởng của chúng ta. Đi tìm ý nghĩa trừu tượng cho cuộc sống của chúng ta ở ngoài Vòng quan tâm là từ bỏ trách nhiệm tích cực của chúng ta, giao sáng tạo lần thứ nhất của bản thân vào tay của hoàn cảnh và của người khác.

Ý nghĩa của chúng ta từ trong ta mà ra. Lại nói như Frankl: “Cuối cùng, con người sẽ không hỏi ý nghĩa cuộc đời mình là gì mà phải thừa nhận rằng chính mình phải trả lời câu hỏi đó. Nói tóm lại, cuộc đời đặt ra cho mỗi người một câu hỏi, và mỗi người đều có thể trả lời cho đời bằng câu trả lời cho chính cuộc đời mình. Đối với đời, chỉ có thể trả lời bằng chịu trách nhiệm”.

Trách nhiệm cá nhân, hoặc tính tích cực, cơ bản là của sáng tạo thứ nhất. Trở lại ẩn dụ máy tính, Thói quen 1 nói “Anh là người lập chương trình”. Sau đó Thói quen 2 nói “Viết chương trình đi”. Cho đến khi bạn chấp nhận ý nghĩ rằng bạn có trách nhiệm, rằng bạn là người lập chương trình, bạn vẫn chưa đầu tư thực sự vào viết chương trình.

Là người tích cực, chúng ta có thể biểu lộ những gì chúng ta muốn và làm trong cuộc sống của chúng ta. Chúng ta có thể viết một bản công bố nhiệm vụ cá nhân, một bản hiến pháp cá nhân.

Một bản công bố nhiệm vụ cá nhân không phải là cái gì đó bạn viết trong một đêm. Phải xem xét sâu sắc nội tâm, phân tích cẩn thận, suy nghĩ chín chắn và thường phải viết đi viết lại nhiều lần mới có được bản viết cuối cùng. Bạn phải mất nhiều tuần, có thể nhiều tháng trước khi bạn cảm thấy thỏa mãn với nó, trước khi bạn cảm thấy nó thể hiện được đầy đủ, ngắn gọn giá trị bên trong nhất và phương hướng của bạn.

Ngay cả sau này, bạn còn xem nó lại thường xuyên và sửa đổi chút ít khi năm tháng đưa lại cho bạn những hiểu biết sâu sắc thêm hoặc hoàn cảnh thay đổi.

Nhưng về cơ bản, bản công bố nhiệm vụ của bạn trở thành bản hiến pháp của bạn, diễn đạt rõ ràng chắc chắn tầm nhìn và giá trị của bạn. Nó trở thành các tiêu chuẩn để bạn đánh giá những cái khác trong đời bạn.

Tôi vừa mới xem lại bản công bố nhiệm vụ của tôi, tôi làm như vậy khá đều đặn. Ngồi một mình trên bãi biển, sau một chiếc xe đạp, tôi nghĩ về người tổ chức của tôi và tôi hiểu ra. Phải mất khá nhiều thời gian nhưng tôi cảm thấy một ý thức về sự trong sáng, về tổ chức và sự ràng buộc, một ý thức về niềm vui và sự tự do.

Tôi nhận thấy phương pháp cũng quan trọng như sản phẩm. Viết hoặc xem lại những bản công bố nhiệm vụ là thay đổi bản thân vì nó bắt buộc bạn suy nghĩ sâu sắc, cẩn thận về những điều ưu tiên của bạn và chỉnh đốn hành vi với lòng tin của bạn. Khi bạn hành động, người khác cảm thấy không phải bạn bị một việc nào đó thôi thúc, mà bạn hành động với một ý thức rõ ràng về nhiệm vụ mà bạn đang cố gắng thực hiện và nó làm cho bạn hứng khởi.

SỬ DỤNG TOÀN BỘ KHỐI ÓC CỦA BẠN

Khả năng tự nhận thức cho phép chúng ta xem xét những ý nghĩ của bản thân. Điều này đặc biệt giúp chúng ta khi viết một bản công bố nhiệm vụ cá nhân bởi vì hai thiên tư của con người có thể cho ta khả năng thực hành Thói quen 2 – tưởng tượng và lương tâm – đều là chức năng chính của khối bên phải khối óc. Biết cách tác động vào khả năng của bên phải khối óc sẽ tăng nhiều khả năng sáng tạo thứ nhất của chúng ta.

Một số lớn công trình nghiên cứu trong nhiều thập kỷ nay đều hướng vào cái gọi là lý thuyết về thể trội của khối óc. Những điều đã phát hiện cơ bản chỉ ra rằng mỗi bán cầu của khối óc – bên trái và bên phải – có xu hướng chuyên về và chỉ đạo những chức năng khác nhau, xử lý các thông tin khác nhau và giải quyết các loại vấn đề khác nhau.

Chủ yếu, bán cầu trái logic hơn, thiên về lời nói hơn, còn bán cầu bên phải thiên về trực giác, sáng tạo hơn. Bán cầu bên trái xử lý bằng lời nói, bán cầu bên phải bằng hình ảnh; bán cầu bên trái giải quyết từng bộ phận và những cái riêng biệt, bán cầu bên phải giải quyết tổng thể và mối quan hệ giữa các bộ phận; bán cầu bên trái giải quyết bằng phân tích, có nghĩa là tách ra còn bán cầu phải bằng tổng hợp nghĩa là nhập lại; bán cầu bên trái giải quyết bằng suy nghĩ liên tục, bán cầu bên phải bằng suy nghĩ đồng thời và toàn tiến; bán cầu bên trái giới hạn thời gian, bán cầu bên phải không hạn chế thời gian.

Mặc dầu người ta sử dụng cả hai bán cầu, nhưng trong mỗi người thường thường bán cầu này trội hơn bán cầu kia. Tất nhiên, lý tưởng là bồi dưỡng và phát triển khả năng có được một vùng gấp nhau có chất lượng của hai bán cầu đại não để con người có thể ý thức được ngay tình thế cần gì và sau đó sử dụng công cụ gì để giải quyết là thích hợp. Nhưng người ta có xu hướng ở trong “vùng an nhàn” của bán cầu có thể trội và giải quyết mọi tình thế theo sự ưa thích của bán cầu nào trái hoặc bán cầu phải.

Nói theo Abraham Maslow: “Nó có xu hướng nghĩ cái gì tốt đối với cái búa đều là cái đinh”. Đây là một yếu tố ảnh hưởng đến sự khác nhau của nhận thức “bà già / cô gái”. Người bán cầu đại não trái ưu thế và người bán cầu não phải ưu thế có xu hướng nhìn sự vật theo cách khác nhau.

Chúng ta sống trong một thế giới thể trội chủ yếu thuộc về bán cầu đại não trái, tiếng nói: sự đo lường và logic được tôn lên còn mặt sáng tạo, trực giác, cảm tính, nghệ thuật của bản chất chúng ta thường bị lệ thuộc. Đa số chúng ta thấy khó bồi dưỡng khả năng cho óc phải.

Chúng ta chấp nhận rằng sự mô tả trên đây là quá đơn giản hoặc / và những công trình nghiên cứu mới sẽ đem lại những hiểu biết mới về hoạt động của bộ não. Nhưng vấn đề ở đây là chúng ta có thể thực hiện nhiều kiểu của các quá trình suy nghĩ và công khai đến tiềm năng của chúng ta. Vì chúng ta biết được khả năng của các đại não, chúng ta có thể sử dụng một cách có ý thức trí tuệ của chúng ta để đáp ứng các yêu cầu đặc biệt bằng những cách có hiệu quả nhất.

HAI CÁCH TÁC ĐỘNG NÃO PHẢI

Nếu chúng ta sử dụng lý thuyết về thể trội của khối óc làm mẫu, thì hiển nhiên chất lượng của sáng tạo thứ nhất của chúng ta chịu ảnh hưởng rất nhiều của khả năng sử dụng sáng tạo ở não bên phải. Càng sử dụng được khả năng của não phải, chúng ta càng có khả năng tưởng tượng, tổng hợp, vượt thời gian và hoàn cảnh hiện tại, phác họa một bức tranh toàn tiến của cái ta muốn làm và tồn tại trong cuộc sống.

Mở rộng bối cảnh

Đôi khi chúng ta bị một sự việc bất ngờ đánh bật ra khỏi môi trường và mẫu suy nghĩ của não trái và rơi vào não phải. Cái chết của một người thân, một trận ốm nặng, một sự thất bại tài chính, hoặc một tai họa ghê gớm có thể làm cho chúng ta lùi lại, nhìn cuộc đời và tự hỏi những câu cay đắng: “Cái gì thật sự là quan trọng? Tại sao ta lại làm cái ta đang làm?”

Nhưng nếu bạn tích cực, bạn không chờ đợi tình thế hoặc do người khác tạo triển vọng mới. Bạn có thể tạo ra tiền đồ của bạn một cách có ý thức.

Có nhiều cách làm điều này. Qua khả năng tưởng tượng của bạn, bạn có thể hình dung ra tang lễ của bạn như chúng ta đã làm ở đầu chương này. Bạn hãy viết bài ca tụng mình. Bạn hãy viết ngay đi, phải thật đặc biệt.

Bạn hãy hình dung kỷ niệm ngày cưới của bạn lần thứ hai mươi lăm, rồi hai mươi sáu. Hãy mời người bạn đời của bạn cùng tưởng tượng. Hãy cố gắng nắm bắt cho được thực chất của quan hệ gia đình mà bạn muốn tạo ra qua bao nhiêu năm dày công vun đắp ngày này qua ngày khác.

Bạn có thể tưởng tượng bạn rút khỏi công tác hiện nay của bạn. Bạn đã có cống hiến gì, bạn đã hoàn thành được gì trong lĩnh vực của bạn? Bạn có kế hoạch gì sau khi rút. Bạn có làm nghề thứ hai không?

Hãy mở rộng trí óc của bạn. Hãy tưởng tượng nhiều chi tiết. Càng nhiều cảm xúc, nhiều cảm tưởng càng tốt. Bạn có thể đem vào bao nhiêu ý nghĩa thì cứ đem vào.

Tôi đã cho một số lớp của tôi ở đại học tập tưởng tượng như vậy. “Giả sử các bạn chỉ sống một học kỳ sáu tháng nữa thôi”. Tôi bảo học sinh của tôi. “Và giả sử trong sáu tháng đó, các bạn ở trường là những sinh viên tốt. Hãy tưởng tượng là bạn đã qua học kỳ này ra sao”.

Sự vật bỗng được trong một bối cảnh khác. Các giá trị mau chóng nổi lên, ngay cả những cái trước đây không được thừa nhận.

Tôi cũng yêu cầu các sinh viên sống với bối cảnh mở rộng này trong một tuần và ghi nhật ký những kinh nghiệm của mình. Kết quả bộc lộ nhiều điều. Họ viết cho bố mẹ rằng họ rất yêu quý các cụ; họ làm lành với người anh, người chị, người bạn mà quan hệ giữa họ bị tan vỡ.

Nổi trội nhất, chủ đề trung tâm hoạt động, nguyên lý cơ bản, là tình yêu. Những lời nói xấu, những suy nghĩ xấu, sự lên án rõ ràng là vô ích khi họ nghĩ rằng chỉ sống với nhau trong một thời gian ngắn. Các nguyên lý và giá trị trở nên rõ ràng đối với mọi người.

Có một số kỹ thuật sử dụng trí tưởng tượng của bạn có thể đưa bạn tiếp cận giá trị của bạn. Nhưng kết quả hiển nhiên của mọi kỹ thuật đó mà tôi sử dụng đều như nhau. Khi người ta cam kết một cách nghiêm túc, xác định cái gì thực sự quan trọng nhất trong cuộc sống, cái gì người ta thực sự muốn trở thành và muốn làm, thì người ta trở nên rất đáng kính. Người ta bắt đầu suy nghĩ rộng hơn hôm nay và ngày mai.

Tưởng tượng và khẳng định

Sự lãnh đạo cá nhân không phải là một việc đặc biệt. Nó không bắt đầu và kết thúc bằng việc viết một bản công bố nhiệm vụ cá nhân. Đúng hơn, nó là một quá trình lâu dài để gìn giữ sự nhìn xa trong rộng và các giá trị mà bạn đã có và sắp xếp cuộc sống của bạn cho phù hợp với điều quan trọng bậc nhất này. Và sự cố gắng này, khả năng của nửa óc bên phải mạnh mẽ của bạn có thể hàng ngày giúp bạn rất nhiều khi bạn làm việc để hội nhập bản công bố nhiệm vụ cá nhân vào cuộc sống của bạn. Nó là một sự áp dụng khác của “bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí”.

Chúng ta hãy trở lại với một thí dụ mà chúng ta đã nói ở trên. Thí dụ tôi là một người bố rất yêu con. Thí dụ tôi xác nhận đó là một trong những giá trị cơ bản của tôi trong bản công bố nhiệm vụ cá nhân. Nhưng giả sử, có một hôm, tôi có một chuyện rắc rối vì đã phản ứng quá mức.

Tôi có thể sử dụng khả năng tưởng tượng của óc phải để viết một bản khẳng định giúp tôi hòa nhập với giá trị sâu hơn trong cuộc sống hàng ngày của tôi.

Một bản khẳng định tốt có năm thành phần cơ bản: cá nhân, tích cực, ở thì hiện tại, thuộc về thị giác, có tính cảm. Cho nên, tôi có thể viết điều gì đó đại loại thế này:

“Tôi hết sức hài lòng (có tình cảm) rằng, tôi (cá nhân) phản ứng (thì hiện tại) một cách khôn ngoan với tình yêu thương, sự quả quyết và sự tự chủ (tích cực) khi con tôi cư xử không đúng”.

Sau đó, tôi có thể hình dung ra điều đó. Mỗi ngày tôi có thể để ra vài phút để thư giãn hoàn toàn cả tinh thần và thể xác. Tôi có thể nghĩ về những tình huống khi con tôi cư xử không đúng. Tôi có thể hình dung ra nhiều chi tiết. Tôi có thể cảm thấy vải ghế lúc đó tôi đang ngồi, sàn nhà dưới chân tôi, chiếc áo vệ sinh tôi đang mặc. Tôi có thể nhìn thấy nhiều chiếc áo của con gái tôi, nét mặt của cháu. Các chi tiết tôi hình dung càng sinh động, càng rõ ràng thì tôi càng sống với chúng một cách sâu sắc, càng ít nhìn chúng như một kẻ bàng quan.

Rồi tôi có thể nhìn thấy cháu làm gì đó rất đặc biệt, làm cho tôi giận sôi lên. Nhưng, thay vì nhìn thấy cách phản ứng thông thường, tôi có thể nhìn thấy bản thân tôi xử lý với tất cả tình yêu, quyền lực, sự tự chủ mà tôi đã nắm được trong bản khẳng định của tôi.

Và nếu tôi làm như vậy ngày này qua ngày khác, hành vi của tôi sẽ thay đổi. Thay cho sống với kịch bản do bố mẹ tôi, hoặc do xã hội, hoặc do di truyền hay hoàn cảnh cho tôi, tôi sẽ sống theo kịch bản tôi tự viết lấy từ hệ thống giá trị mà tôi tự chọn lấy.

Tôi giúp đỡ và khuyến khích con trai tôi, Sean, sử dụng phương pháp khẳng định này một cách rộng rãi trong nghề bóng đá của cháu. Chúng tôi bắt đầu khi cháu chơi ở vị trí tiền vệ ở đại học, và cuối cùng tôi dạy cháu làm như thế nào với bản thân cháu.

Chúng tôi cố gắng làm cho cháu ở trong một trạng thái hết sức thư giãn về tinh thần nhờ thở sâu và cơ bắp của cháu buông lỏng dần để cho cháu hoàn toàn yên tĩnh nội tâm. Sau đó tôi giúp cháu tưởng tượng đang ở trong phòng không khí hùng hực của những tình huống gay go nhất.

Cháu hình dung một cuộc tấn công chớp nhoáng của đối phương. Cháu nghiên cứu và phản ứng. Cháu nói với những người ở tuyến trên sau khi đã nghiên cứu phòng ngự. Cháu nghiên cứu nhanh với người nhận bóng thứ nhất, thứ hai, thứ ba của cháu. Cháu hình dung ra mọi sự lựa chọn mà cháu không thường làm.

Tới một thời điểm trong nghề bóng đá của cháu, cháu bảo tôi cháu luôn ở trong những tình huống gay go. Chúng tôi thảo luận với nhau, và tôi nhận ra rằng cháu đang hình dung ra những tình huống gay go. Cho nên chúng tôi lại tập tưởng tượng thư giãn trong tình huống có sức ép lớn, chúng tôi phát hiện ra rằng tính chất

của sự tưởng tượng hết sức quan trọng. Nếu anh tưởng tượng những sự sai trái thì anh sẽ tạo ra những sự sai trái.

Tiến sĩ Charles Garfield đã nghiên cứu rộng rãi về những người có thành tích cao, cả về thể thao và kinh doanh. Trong công trình của ông với chương trình NASA, ông bị những thành tích đỉnh cao quyến rũ khi xem các phi công vũ trụ diễn tập trên mặt đất, trong một môi trường giả định trước khi bay vào vũ trụ. Mặc dầu ông đã có một bằng tiến sĩ toán học, ông quyết định làm thêm một bằng tiến sĩ triết học trong lĩnh vực tâm lý nữa và nghiên cứu về đặc tính của những người thành tích đỉnh cao.

Một trong những điều chủ yếu mà ông nghiên cứu chỉ ra rằng hầu hết các lực sĩ trình độ quốc tế và những người ở đỉnh cao đều là những người biết tưởng tượng. Họ nhìn thấy, họ cảm thấy, họ thể nghiệm những thành tích đó trước khi họ thực hiện. Họ bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí.

Bạn cũng có thể làm điều đó trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Trước một cuộc trình diễn, giới thiệu bán hàng, một cuộc thi đấu khó khăn, hoặc những thử thách hàng ngày để đạt được mục đích, hãy nhìn rõ ràng, sinh động, không nhân nhượng, nhìn đi, nhìn lại. Hãy tạo ra trong nội tâm một “vùng tiện nghi”. Thế là khi bạn vào cuộc, bạn không cảm thấy xa lạ. Nó không làm bạn sợ hãi được.

Não phải của bạn, sáng tạo, có khả năng tưởng tượng, là một trong những vốn quý quan trọng nhất của bạn, cả về sáng tạo bản công bố nhiệm vụ cá nhân lẫn đưa nó vào cuộc sống của bạn.

Có cả một bộ sách và băng nghe nhìn giải quyết phương pháp tưởng tượng và khẳng định. Một số sản phẩm mới nhất trong lĩnh vực này có các loại như chương trình hóa tiềm năng, chương trình hóa ngôn ngữ thần kinh, những hình thức thư giãn mới, các phương pháp tự nói chuyện với mình. Tất cả những thứ này đều liên quan đến việc giải thích, soạn thảo, tổng hợp các nguyên lý cơ bản của sáng tạo thứ nhất.

Khi xem lại những tác phẩm về thành công, tôi đã xem hàng trăm quyển sách viết về chủ đề này. Mặc dù một số có đòi hỏi quá đáng và dựa vào các giai thoại hơn là thực tiễn khoa học, tôi nghĩ rằng phần lớn các quyển sách này cơ bản là đúng đắn. Đại bộ phận những sách này hình như có nguồn gốc từ những nghiên cứu về Kinh thánh của nhiều người.

Với sự lãnh đạo cá nhân có hiệu quả, các kỹ thuật tưởng tượng và khẳng định nổi lên một cách tự nhiên trên cơ sở của sự suy nghĩ đúng đắn về các mục tiêu và các nguyên lý cấu thành trung tâm cuộc sống của con người. Chúng rất mạnh mẽ trong việc viết lại kịch bản và chương trình hóa lại, ghi sâu những mục tiêu đã được giao phó và những nguyên lý đi vào trái tim và khối óc con người. Tôi tin rằng trung tâm của tất cả các tôn giáo tồn tại dài lâu trong xã hội cũng là những nguyên lý và thực hành như vậy được khoác nhiều cách thể hiện khác nhau – thiên định, cầu nguyện, các điều răn, các luật lệ, sự nghiên cứu kinh thánh, thấu cảm, lòng nhân ái và nhiều hình thức khác nữa, sử dụng cả lương tâm và tưởng tượng.

Nhưng nếu những kỹ thuật này trở thành một phần của Đạo đức Nhân cách và được tách ra từ một cơ bản của tính cách và các nguyên lý thì chúng có thể bị sử dụng sai và lạm dụng khi phục vụ các trung tâm khác, đặc biệt là các trung tâm bản thân.

Khẳng định và tưởng tượng là những hình thức của chương trình hóa, và chúng ta phải đảm bảo rằng nếu chúng ta không khuất phục bất kỳ sự chương trình hóa nào không phù hợp với trung tâm cơ bản của chúng ta hoặc có nguồn gốc là trung tâm kiêu tiền, lợi ích cá nhân hoặc bất kỳ cái gì ngoài các nguyên lý đúng đắn.

Trí tưởng tượng có thể được sử dụng để đạt được những thành công thoáng qua khi một người tập trung vào lợi ích vật chất hoặc vào cái: “trong cái đó có cái gì cho tôi”. Nhưng tôi tin rằng năng lực sử dụng cao nhất của tưởng tượng là hòa hợp với năng lực sử dụng của lương tâm để vượt qua bản thân, tạo ra một cuộc sống cống hiến dựa trên một mục tiêu duy nhất và những chi phối thực tế tùy thuộc lẫn nhau.

XÁC ĐỊNH VAI TRÒ VÀ MỤC TIÊU

Tất nhiên não trái, chủ về logic / lời nói, trở nên quan trọng khi bạn cố gắng nắm bắt hình ảnh, cảm giác và ý niệm của não phải của bạn để viết bản công bố nhiệm vụ. Cũng như các động tác thở giúp lồng ghép cơ thể với tinh thần, viết là một hoạt động cơ bắp – tâm lý – thần kinh giúp nối liền lồng và ghép ý thức và tiềm thức. Viết là chiết xuất, kết tinh, chất lọc ý nghĩ và giúp phá vỡ tổng thể thành các bộ phận.

Mỗi người chúng ta có những vai trò khác nhau trong cuộc sống – các lĩnh vực khác nhau hoặc các quyền hạn khác nhau mà ta chịu trách nhiệm. Thí dụ, tôi có thể là chồng, là cha, là thầy giáo, là hội viên giáo hội, là nhà kinh doanh. Mỗi vai trò đều quan trọng cả.

Một trong những vấn đề chủ yếu nổi lên khi người ta phấn đấu để thành đạt hơn trong cuộc sống là không nghĩ được tổng quát một cách đầy đủ. Họ mất ý thức về sự thăng bằng, về sinh thái học tự nhiên cần thiết để có cuộc sống hiệu quả. Họ có thể lao vào công việc mà coi thường sức khỏe. Vì sự thành đạt trong nghề nghiệp, họ có thể lơ là những mối quan hệ quý nhất trong cuộc sống.

Bạn có thể thấy rằng bản công bố nhiệm vụ của bạn sẽ cân đối hơn nhiều, dễ thực hiện hơn nhiều nếu bạn chia nó ra thành từng lĩnh vực các vai trò của bạn trong cuộc sống và các mục tiêu bạn nhằm đạt được ở từng lĩnh vực. Hãy xem xét vai trò nghề nghiệp của bạn. Bạn có thể là người bán hàng, hoặc người quản lý, người khai thác sản phẩm. Bạn có ý kiến gì trong lĩnh vực này. Giá trị nào chỉ đạo bạn? Bạn hãy nghĩ đến vai trò cá nhân – người chồng, người vợ, người cha, người mẹ, người hàng xóm, người bạn. Trong những vai trò này, bạn như thế nào? Hãy nghĩ đến vai trò trong cộng đồng – lĩnh vực chính trị, dịch vụ công cộng, các tổ chức tình nguyện.

Một thành viên ban quản trị đã sử dụng khái niệm về vai trò và mục tiêu để tạo ra bản công bố nhiệm vụ sau đây:

Nhiệm vụ của tôi là sống chân thật và ngay thẳng và khác cuộc sống của người khác.

Để hoàn thành nhiệm vụ này:

Tôi có lòng nhân ái: Tôi tìm cho ra con đường và yêu mến người ta, yêu mến từng người một, không cần xét đến hoàn cảnh người đó.

Tôi hy sinh: Tôi dâng hiến thời gian, tài năng, của cải của tôi cho nhiệm vụ của tôi.

Tôi truyền cảm: Tôi dạy bằng cách nêu gương rằng chúng ta đều là những đứa con của Cha yêu dấu ở trên Trời và chiến thắng được mọi người không lỗi.

Tôi tác động mạnh mẽ: Những gì tôi làm sẽ thay đổi cuộc sống của những người khác.

Để hoàn thành nhiệm vụ của tôi, tôi dành ưu tiên cho các vai trò sau đây:

Người chồng: Vợ tôi là người quan trọng nhất trong cuộc đời của tôi. Chúng tôi cùng nhau góp phần vào kết quả của sự hòa hợp, kinh doanh, từ thiện và tiết kiệm.

Người cha: Tôi giúp con tôi sống càng ngày càng vui vẻ trong cuộc đời chúng.

Con trai / Anh trai: Tôi sẵn sàng giúp đỡ và luôn luôn yêu mến.

Người công giáo: Chúa có thể tin ở tôi giữ gìn các điều răn của Người và phục vụ những người con khác của Người.

Người láng giềng: Tình yêu của đáng Christ được nhìn thấy rõ qua hành động của tôi đối với những người khác.

Môi giới chứng khoán: Tôi là một chất xúc tác khi triển khai những thành tích cao trong các tổ chức lớn.

Một học giả: Mỗi ngày, tôi biết được những điều quan trọng mới.

Viết bản công bố nhiệm vụ của bạn bằng những lời lẽ của những vai trò quan trọng trong cuộc đời bạn sẽ đưa lại cho bạn sự cân đối và hài hòa. Nó đặt ra trước bạn mỗi vai trò một cách rõ ràng. Bạn có thể thường xuyên xem lại các vai trò của bạn để chắc chắn rằng bạn không hoàn toàn bị thu hút vào một vai trò mà quên các vai trò khác cũng không kém phần quan trọng hoặc quan trọng hơn trong cuộc sống của bạn.

Sau khi đã xác định các vai trò của bạn, bạn có thể nghĩ đến những mục tiêu dài hạn mà bạn muốn hình thành cho mỗi vai trò. Chúng ta đi vào não phải lần nữa, sử dụng tưởng tượng, óc sáng tạo, lương tâm và cảm hứng. Nếu những mục tiêu đó là sự mở rộng của một bản công bố nhiệm vụ dựa trên những nguyên lý đúng đắn, chúng sẽ hoàn toàn khác với những mục tiêu người ta thường đặt ra. Chúng hài hòa với những nguyên lý đúng đắn, những quy luật tự nhiên, cho bạn khả năng lớn hơn để đạt được chúng. Chúng không phải là những mục tiêu nào khác mà là những mục tiêu của bạn. Nó phản ánh giá trị sâu xa nhất của bạn. Và chúng lớn lên từ những vai trò mà bạn đã chọn trong cuộc sống.

Một mục tiêu thành đạt tập trung chủ yếu vào kết quả hơn là hoạt động. Nó xác định nơi ta muốn đến và trong quá trình chúng ta đang ở đâu. Nó cho bạn những thông tin quan trọng về làm như thế nào để đi đến được đó và nói với bạn khi nào đến. Nó đem lại mục đích và ý nghĩa cho những gì bạn làm. Và sau cùng nó

có thể chuyển bản thân nó thành những hoạt động hàng ngày, do đó bạn tích cực, bạn chịu trách nhiệm về cuộc sống của bạn, có khả năng hoàn thành bản công bố nhiệm vụ cá nhân của bạn.

Vai trò và mục tiêu đem lại cấu trúc và phương hướng thuận lợi cho nhiệm vụ cá nhân của bạn. Nếu bạn chưa có một bản công bố nhiệm vụ cá nhân, thì đó là nơi tốt nhất để bắt đầu. Chỉ bằng việc xác định các lĩnh vực của cuộc sống của bạn và hai hoặc ba kết quả quan trọng mà bạn cảm thấy nên hoàn thành để tiến lên phía trước là đã cho bạn một toàn cảnh về cuộc đời và hướng đi của bạn.

Chúng ta đang tiến đến Thói quen 3, chúng ta sẽ đi sâu hơn vào lĩnh vực các mục tiêu ngắn hạn. Sự áp dụng quan trọng ở điểm này là xác định các vai trò và các mục tiêu dài hạn liên quan đến bản công bố nhiệm vụ cá nhân của bạn. Những vai trò này và những mục tiêu này có hiệu quả khi chúng ta bước vào Thói quen 3, quản lý hàng ngày cuộc sống và thời gian.

CÁC BẢN CÔNG BỐ NHIỆM VỤ CỦA GIA ĐÌNH

Bởi vì Thói quen 2 dựa trên nguyên lý, phạm vi áp dụng của nó rất rộng rãi. Không những cá nhân và gia đình, các nhóm công tác và các loại tổ chức cũng có hiệu quả hơn nhiều khi “bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí”.

Nhiều gia đình được quản lý trên cơ sở những tình huống khó khăn, những tâm trạng thay đổi bằng các giải pháp nhanh, và làm thỏa mãn tức thì chứ không phải trên những nguyên lý vững chắc. Các triệu chứng nổi lên khi sự căng thẳng thần kinh và sức ép tăng lên, người ta bắt chập đạo lý, chỉ trích lẫn nhau, hoặc im lặng, hoặc kêu gào và phản ứng quyết liệt. Con cái chứng kiến những hành vi này có ngay ý nghĩ con đường duy nhất để giải quyết vấn đề là rút lui hay chống trả.

Hạt nhân của mỗi gia đình là cái không thay đổi, là cái luôn luôn ở đó – ước mơ và giá trị cùng chia sẻ. Bằng cách viết một bản công bố nhiệm vụ gia đình, bạn nói lên nền tảng thật của nó.

Bản công bố nhiệm vụ trở thành hiến pháp của nó, mức độ, tiêu chuẩn để đánh giá và quyết định. Nó đem lại cho gia đình sự thống nhất và sự liên tục cũng như sự định hướng. Khi giá trị của cá nhân phù hợp với giá trị của gia đình thì các thành viên cùng nhau phấn đấu cho những mục tiêu chung được cảm nhận một cách sâu sắc.

Hơn nữa, phương pháp cũng quan trọng như sản phẩm. Phương pháp tốt nhất để viết và gọt dũa một bản công bố nhiệm vụ trở thành phương pháp then chốt để nâng gia đình lên. Cùng nhau góp sức để tạo nên một bản công bố nhiệm vụ là xây dựng khả năng sản xuất PC để thực hiện nó.

Lấy ý kiến của mọi thành viên trong gia đình, phác thảo bản công bố, lấy hồi âm, xem lại, để cho các thành viên gia đình phát biểu ý kiến về bản đã viết, như vậy bạn đã để cho cả gia đình thông báo cho nhau về những vấn đề quan trọng sâu sắc nhất. Bản công bố nhiệm vụ tốt nhất là kết quả của việc các thành viên trong gia đình xích lại gần nhau trong tinh thần tôn trọng lẫn nhau, phát biểu những quan điểm khác nhau và phấn đấu để tạo ra một cái gì đó lớn hơn bất kỳ cái gì mà một thành viên trong gia đình tự làm lấy. Định kỳ xem lại để mở rộng bối cảnh, thay đổi trọng tâm và phương hướng, bổ sung hoặc đưa vào những ý nghĩa mới cho những câu đã cũ có thể làm cho gia đình đoàn kết lại trong những giá trị và trong những mục đích chung.

Bản công bố nhiệm vụ đã trở thành bộ khung để suy nghĩ và quản lý gia đình. Khi có những khó khăn, nó nhắc nhở những thành viên gia đình những điều quan trọng nhất và chỉ ra phương hướng giải quyết dựa trên những nguyên lý đúng đắn.

Trong nhà chúng tôi, tôi treo bản công bố nhiệm vụ lên tường của một gian phòng chung để mọi người có thể đọc và giám sát mình hàng ngày.

Khi chúng tôi đọc những câu về tiếng nói của tình yêu trong gia đình, về trật tự, về trách nhiệm cá nhân, hợp tác, giúp đỡ, nhu cầu gặp nhau, phát triển tài năng, thể hiện sự quan tâm đến tài năng của nhau, và giúp đỡ người khác, bản công bố cho chúng tôi một số tiêu chuẩn để biết chúng tôi đang làm như thế nào những điều quan trọng nhất đối với chúng tôi trong nhiệm vụ xây dựng gia đình.

Khi đặt kế hoạch cho các mục tiêu và hoạt động của gia đình, chúng tôi nói: “Dưới ánh sáng của những nguyên lý này, chúng ta sẽ phấn đấu cho mục tiêu nào? Kế hoạch hành động của chúng ta để hoàn thành các mục tiêu của chúng ta và thực hiện những giá trị gì?”.

Chúng tôi xem xét lại bản công bố luôn và điều chỉnh các mục tiêu và công việc hai lần trong một năm, vào tháng chín và tháng sáu – khai giảng năm học và kết thúc năm học – để phản ánh, để nâng cao, để củng cố tình hình. Nó đổi mới chúng tôi, nó giao phó cho chúng tôi những gì chúng tôi tin, chúng tôi bênh vực.

NHỮNG BẢN CÔNG BỐ NHIỆM VỤ CỦA TỔ CHỨC

Các bản công bố nhiệm vụ cũng rất quan trọng đối với những tổ chức thành đạt. Một trong những tác động quan trọng trong công việc của tôi là giúp các tổ chức triển khai các bản công bố nhiệm vụ có hiệu quả, các bản này phải xuất phát từ lòng của tổ chức. Mọi người đều tham gia một cách có ý thức, không phải chỉ những nhà lập kế hoạch chiến lược chớp bu mà tất cả mọi người. Một lần nữa, phương pháp viết bản công bố nhiệm vụ cũng quan trọng như nội dung của nó và đó là chìa khóa để sử dụng nó.

Lúc nào tôi cũng thích thú khi đến IBM và theo dõi quá trình huấn luyện ở đây. Hết lần này quan lần khác, tôi thấy những người lãnh đạo tổ chức đi vào một nhóm và nói rằng IBM bênh vực ba điều: Phẩm giá con người, chất lượng tuyệt hảo và công việc.

Ba điều này đại diện cho hệ thống tín nhiệm của IBM. Mọi cái khác có thể thay đổi, nhưng ba điều này không thể thay đổi. Gần như có một sự thấm thấu, hệ thống tín nhiệm này lan tràn khắp tổ chức tạo ra một cơ sở vững chắc của những lợi ích chung và sự an toàn cá nhân của mỗi người làm việc ở đó.

Một lần, tôi đào tạo một nhóm nhân viên của IBM ở New York. Đó là một nhóm nhỏ, khoảng 20 người. Rồi một người bị ốm. Anh ta gọi vợ ở California đến chăm nom vì bệnh của anh ta cần điều trị đặc biệt. Những người chịu trách nhiệm khóa đào tạo bố trí để anh đến một bệnh viện rất tốt có những chuyên gia giỏi về loại bệnh này. Nhưng họ cảm thấy vợ anh ta không yên tâm và muốn đưa chồng về nhà, ở đó có thầy thuốc riêng của họ có thể xử trí được vấn đề.

Vì vậy họ quyết định đưa anh ta về nhà. Lo lắng về thời gian chờ anh ta ra sân bay và chờ máy bay chở khách, họ lấy một chiếc trực thăng, đưa anh ra sân bay và thuê một chiếc máy bay đặc biệt đưa anh ta về California.

Tôi không biết chi phí của việc này là bao nhiêu: chắc phải đến nhiều nghìn đô. Nhưng IBM tin vào phẩm giá con người. Đó là điều công ty bênh vực. Đối với những người có mặt, điều này biểu hiện tín nhiệm của nó và không có gì đáng ngạc nhiên. Còn tôi, tôi hết sức cảm động.

Một lần khác, tôi đến huấn luyện 175 giám đốc trung tâm thương mại tại một khách sạn đặc biệt. Tôi sùng sốt về trình độ phục vụ ở đây. Không phải là một thứ hào nhoáng bên ngoài. Mọi người ở đây đều tự giác làm việc, không có người giám sát.

Tôi đến khá muộn, đăng ký xong, tôi hỏi bộ phận phòng còn phục vụ nữa không. Người đàn ông sau quầy trả lời “Không, thưa ông Covey, nhưng nếu ông quan tâm, tôi có thể đi lấy sandwich hoặc cái gì đó ông thích mà chúng tôi còn có trong bếp”. Thái độ của ông ta là một thái độ của một người hoàn toàn quan tâm đến tôi. “Ông có muốn đi xem phòng họp của ông không?”, “Ông cần gì không?”, “Tôi có thể giúp ông được gì?”, “Tôi sẵn lòng phục vụ ông?”.

Không có một giám sát viên nào ở đây để kiểm tra ông ta cả. Ông ta rất thành tâm.

Ngày hôm sau, lúc đang thuyết trình, tôi phát hiện ra không đủ bút màu cần thiết. Cho nên trong giờ giải lao, tôi ra hành lang và thấy một anh bồi đang đi đến một cuộc họp khác. Tôi nói với anh ta: “Tôi có việc này muốn nhờ anh. Vốn là tôi đang lên lớp cho một nhóm cán bộ quản lý mà giờ giải lao thì lại rất ngắn. Tôi cần mấy bút màu mà không biết tìm ở đâu”.

Anh nhìn quanh và chợt nghĩ ra. Anh ta liếc nhìn thẻ ghi tên và địa chỉ của tôi rồi nói: “Thưa ông Covey, tôi sẽ giải quyết cho ông”.

Anh ta không nói: “Tôi không biết tìm ở đâu” hoặc “Vâng, ông hãy đến nơi bàn viết kia mà lấy”. Đúng là anh ta quan tâm đến việc này. Cứ như là một đặc ân đối với anh ta.

Một lần khác, tôi đang ở trong một hành lang phụ, ngắm một số hàng mỹ nghệ. Một người của khách sạn đến bên tôi nói: “Thưa ông Covey, ông có muốn xem cuốn sách giới thiệu tất cả các mặt hàng mỹ nghệ trong khách sạn không ạ?”. Họ đoán được ý khách. Sự phục vụ ở đây thực sự đã định hướng.

Sau đó, tôi quan sát một nhân viên đang đứng trên thang lau cửa sổ trong hành lang. Từ trên cao, anh ta thấy một người đàn bà đang gặp một sự không may nhỏ trong vườn. Bà ta đang đi cùng một người khác. Ở trong vườn, có những người khác nữa nhưng anh ta vẫn tụt xuống thang, đi ra vườn, giúp đưa người phụ nữ vào hành lang và trông nom cho bà ta được chăm sóc chu đáo. Sau đó lại tiếp tục lau cửa sổ.

Tôi muốn tìm hiểu tổ chức này giáo dục như thế nào mà nhân viên ở đây quan tâm sâu sắc đến việc phục vụ khách hàng như vậy. Tôi phỏng vấn người quản lý, chị hầu bàn, người bồi và thấy rằng thái độ phục vụ này đã thấm sâu vào tâm khảm của tất cả nhân viên ở đây.

Tôi đi qua cửa sau vào bếp. Ở đây tôi thấy khẩu hiệu: “Kiên quyết cá nhân hóa phục vụ”. Sau cùng, tôi gặp người quản lý và nói: “Công việc của tôi là giúp đỡ các tổ chức phát triển một tính cách đồng đội mạnh mẽ, một nền văn hóa đồng đội. Tôi rất ngạc nhiên ở đây các bạn có tất cả những cái đó”.

“Ngài muốn biết tại sao chúng tôi đạt được như vậy không ạ?”. Ông ta hỏi. Ông ta đưa ra một bản công bố nhiệm vụ của chuỗi khách sạn.

Sau khi đọc tôi thừa nhận: “Đây là một bản công bố gây ấn tượng sâu sắc. Nhưng tôi cũng biết rất nhiều công ty có những bản công bố nhiệm vụ rất gây ấn tượng”.

“Ngài có muốn xem một bản công bố nhiệm vụ của khách sạn này không?” Ông ta hỏi.

“Vâng”

“Khác với chuỗi công bố dành cho chuỗi khách sạn?”

“Vâng, nó phù hợp với bản công bố ấy, nhưng lại thích hợp với hoàn cảnh của chúng tôi, môi trường và thời gian của chúng tôi”. Ông ta đưa cho một tờ giấy khác.

“Ai xây dựng bản công bố này?” Tôi hỏi.

“Mọi người”. Ông trả lời.

“Mọi người? Thật không, mọi người?”

“Vâng”

“Người quản gia?”

“Vâng”

“Cô hầu bàn?”

“Vâng”

“Anh thư ký?”

“Vâng. Ngài có muốn xem bản công bố nhiệm vụ của những người đã chào đón ông hôm qua không?”. Ông đưa ra một bản do họ viết. Bản này được viết dưới mối quan hệ chặt chẽ với những bản kia. Tất cả mỗi người đều tham gia ở mức độ khác nhau.

Bản công bố nhiệm vụ của khách sạn này là một cái trục của một chiếc bánh xe lớn. Nó đề ra những bản công bố được suy nghĩ chín chắn, chuyên môn hóa hơn của nhóm nhân viên. Nó được sử dụng làm tiêu chuẩn cho mọi người quyết định. Nó làm sáng tỏ những gì họ phải làm – quan hệ với khách hàng như thế nào. Nó tác động đến phong cách người quản lý và người lãnh đạo. Nó ảnh hưởng đến hệ thống đền bù. Nó ảnh hưởng đến tuyển chọn, huấn luyện và sử dụng nhân viên. Mọi mặt của tổ chức này chủ yếu đều phụ thuộc vào cái trục bánh xe ấy – bản công bố nhiệm vụ ấy.

Vừa mới đây, tôi có đến thăm cùng một khách sạn cùng một dây chuyền. Và việc tôi làm đầu tiên sau khi đã đăng ký là yêu cầu xem bản công bố nhiệm vụ. Họ đưa tôi xem ngay. Ở khách sạn này, tôi hiểu thêm một ít về khẩu hiệu “Kiên quyết cá nhân hóa phục vụ”.

Trong ba ngày, tôi quan sát mọi tình huống yêu cầu phục vụ có thể có. Lúc nào tôi cũng thấy cách phục vụ rất gọi cảm, tuyệt vời. Nhưng cũng rất cá nhân hóa. Thí dụ, ở chỗ bơi lội, tôi hỏi người phục vụ máy nước uống ở đâu, anh ta dẫn tôi đến nơi đó.

Nhưng điều gây ấn tượng mạnh mẽ nhất đối với tôi là thấy một nhân viên tự giác nhận lỗi với chủ. Chúng tôi yêu cầu được phục vụ ăn tại phòng. Lúc đi đến phòng chúng tôi, người hầu phòng làm sánh nước sôcôla ra ngoài. Anh ta phải thay khăn trải khay và thay cốc nước khác. Do đó việc phục vụ chậm mất khoảng 15 phút.

Tuy nhiên, sáng hôm sau, người quản lý bộ phận buồng gọi điện xin lỗi chúng tôi và mời chúng tôi đến ăn sáng tại quán ăn hoặc ăn sáng tại phòng, bữa ăn do khách sạn đãi, ngõ hầu đền bù thiếu sót của tối hôm qua.

Nói như thế nào về một nếp văn hóa của tổ chức khi một nhân viên thú nhận với người quản lý một lỗi mà không ai biết để phục vụ khách tốt hơn đây!.

Như tôi đã kể về người quản lý ở khách sạn thứ nhất, tôi biết nhiều công ty có bản công bố nhiệm vụ rất gây ấn tượng. Nhưng có sự khác nhau thật sự, khác nhau trong cuộc sống xã hội, khác nhau về kết quả của một bản công bố nhiệm vụ do mọi người trong tổ chức sáng tạo và một bản do một nhóm lãnh đạo chớp bu viết ra.

Một trong những vấn đề cơ bản trong cách tổ chức, kể cả gia đình, là người này không bị ràng buộc vào quyết định của người khác cho cuộc sống của họ. Đơn giản là không mua cổ phần với họ.

Nhiều lần làm việc với các tổ chức tôi thấy rằng mục tiêu của nhân viên khác hẳn mục tiêu của xí nghiệp. Tôi thường thấy hệ thống tiền thưởng hoàn toàn không khớp với hệ thống giá trị đã công bố.

Khi tôi bắt đầu làm việc với các công ty đã triển khai một loạt công bố nhiệm vụ nào đó, tôi hỏi: “Bao nhiêu người biết được các bạn có một bản công bố nhiệm vụ? Bao nhiêu người biết được nội dung của nó? Bao nhiêu người thực sự góp phần vào đó và sử dụng nó như một hệ tham chiếu để quyết định?”.

Không tham gia thì không bị ràng buộc. Hãy nhấn mạnh, hãy đánh dấu sao, hãy đóng khung, hãy gạch dít mấy chữ đó lại. *Không tham gia thì không bị ràng buộc.*

Bây giờ, trong những giai đoạn đầu – khi một người mới vào tổ chức hoặc khi một đứa con trong gia đình còn trẻ - bạn có thể chỉ cho họ một mục tiêu và họ chấp nhận, nhất là khi quan hệ, định hướng và đào tạo tốt.

Nhưng khi đã trưởng thành hơn, và cuộc đời họ đã có một ý nghĩa riêng thì họ muốn được tham gia, một sự tham gia có ý nghĩa. Và nếu không có sự tham gia đó thì họ không chấp nhận mục tiêu đó. Thế là bạn có một vấn đề quan trọng về động cơ không thể giải quyết ở trình độ suy nghĩ đã tạo ra nó.

Đây là tại sao việc làm một bản công bố nhiệm vụ của tổ chức phải có thời gian, phải kiên trì, phải để hết tâm trí, kỹ năng và thấu cảm vào nó. Hơn nữa, nó không phải là một thứ làm cho có. Nó đòi hỏi thời gian và sự chân thành, những nguyên lý đúng đắn và sự can đảm, sự chính trực để sắp xếp các hệ thống, cơ cấu và tác phong quản lý cho các ước mơ và lợi ích chung. Nhưng nó dựa trên nguyên lý đúng đắn và có hiệu quả.

Một bản công bố nhiệm vụ của tổ chức – một bản công bố phản ánh đúng các mong muốn và các giá trị của mỗi người góp phần vào tổ chức – tạo nên một sự thống nhất cao và một “sự ràng buộc chặt chẽ”. Nó tạo nên trong trái tim và khối óc của mỗi người một hệ tham chiếu, một bộ tiêu chuẩn để chi phối bản thân. Họ không cần ai chỉ đạo, kiểm tra phê phán hoặc thúc đẩy. Họ đã góp phần vào hạt nhân không thay đổi của cái mà tổ chức đang quan tâm.

GỢI Ý ÁP DỤNG

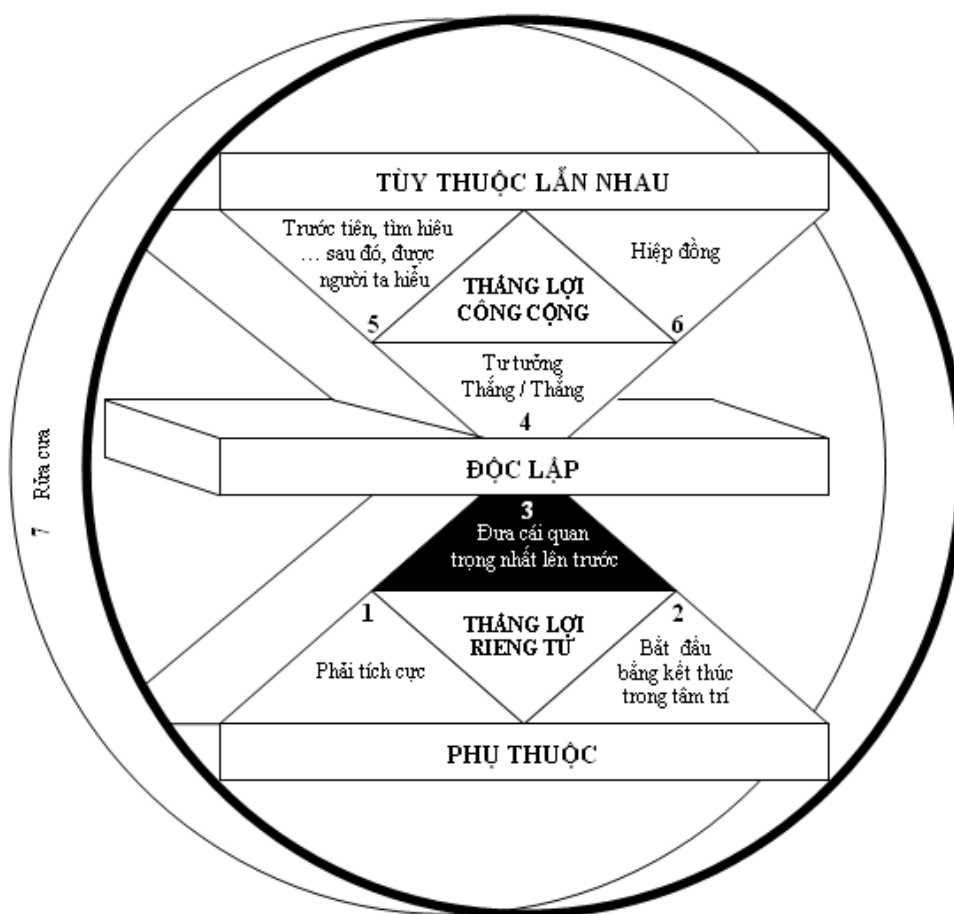
1. Dành thời gian ghi lại cảm tưởng của bạn trong lễ tang tưởng tượng ở đầu chương này. Bạn có thể dùng biểu đồ dưới đây để sắp xếp suy nghĩ của bạn:

Lĩnh vực hoạt động	Thử thách	Cống hiến	Thành tích
Gia đình			
Bạn bè			
Công việc			
Giáo hội / Cộng đồng, dịch vụ ...			

1. Dành một ít thời gian viết về các nhiệm vụ của bạn như bạn hiện đang nghĩ. Bạn có vẽ lòng về hình ảnh đó trong tâm gương đời bạn không?
2. Nói thời gian bạn tách mình ra khỏi hoạt động hàng ngày và bắt đầu làm việc cho bản công bố nhiệm vụ cá nhân của bạn.
3. Đọc biểu đồ ở phụ lục A và chỉ ra nhóm nào, trung tâm nào bạn có thể xác định mình ở trong đó. Chúng có thể làm mẫu cho hành vi của cuộc đời bạn không? Các mối liên hệ trong phân tích của bạn có chắc chắn không?
4. Hãy tập hợp các ghi chép, trích dẫn vài ý kiến bạn muốn dùng làm tư liệu để viết bản công bố nhiệm vụ cá nhân của bạn.
5. Xác định một dự án mà bạn có thể gặp trong tương lai gần và áp dụng nguyên tắc sáng tạo trong suy nghĩ. Viết kết quả bạn muốn và các bước dẫn đến các kết quả đó.
6. Trao đổi các nguyên lý Thói quen 2 với gia đình hoặc nhóm công tác của bạn và gợi ý họ cùng bắt đầu quá trình viết bản nhiệm vụ của gia đình hoặc của nhóm.

THÓI QUEN 3

ĐƯA CÁI QUAN TRỌNG NHẤT LÊN TRƯỚC



CÁC NGUYÊN LÝ QUẢN LÝ CÁ NHÂN

Không bao giờ được phó mặc những cái quan trọng nhất cho những cái không quan trọng nhất.

GOETHE

Bạn có thể dành một ít thời gian trả lời ngắn gọn hai câu hỏi dưới đây không? Câu trả lời là quan trọng đối với bạn khi bạn bắt đầu tập luyện thói quen 3.

Câu hỏi 1: Điều gì sẽ làm cho cuộc sống cá nhân của bạn thay đổi lớn theo hướng tích cực nếu bạn thực hiện (hiện nay bạn chưa thực hiện) điều đó một cách thường xuyên?

Câu hỏi 2: Điều gì trong đời sống kinh doanh hoặc nghề nghiệp của bạn sẽ đem lại kết quả tương tự.

Chúng ta sẽ trở lại những câu trả lời cho hai câu hỏi này sau. Trước hết, chúng ta hãy xét Thói quen 3.

Thói quen 3 là kết quả của cá nhân khi áp dụng Thói quen 1 và Thói quen 2 vào thực tế. Thói quen 1 nói: “Bạn là người sáng tạo, bạn chịu trách nhiệm”. Nó dựa trên bốn thiên tư riêng của con người: *tưởng tượng*, *luong tâm*, *ý chí độc lập* và đặc biệt là *khả năng tự nhận thức*. Nó cho bạn quyền được nói: “Đó là một chương trình yếu kém mà tôi làm ra từ tuổi ấu thơ, từ tấm gương xã hội của tôi. Tôi không thích kịch bản vô hiệu này nữa. Tôi có thể thay đổi”. Thói quen 2 là sáng tạo thứ nhất hoặc sáng tạo tinh thần. Nó dựa trên *tưởng tượng* là khả năng nhìn thấy hình ảnh mà mình hình dung ra, nhìn thấy tiềm năng cùng với ý nghĩ tạo ra cái mà hiện nay ta không thể nhìn thấy bằng mắt; và *luong tâm* là khả năng phát hiện cái duy nhất của riêng ta và các nguyên tắc chỉ đạo cá nhân, tinh thần, đạo đức mà chúng ta có thể thực hiện một cách vui vẻ nhất. Đó là sự tiếp xúc sâu xa với các mẫu cơ bản và giá trị của chúng ta, với hình ảnh của cái mà chúng ta có thể trở thành do chúng ta hình dung ra.

Thói quen 3 là sáng tạo thứ hai, sáng tạo vật chất. Nó là sự hoàn thành, sự biến thành hiện thực, sự nổi lên tự nhiên của các Thói quen 1 và 2. Đó là sự tập dượt của *ý chí độc lập* để trở thành trung tâm nguyên lý. Sự tập dượt này phải kiên trì, ngày này qua ngày khác.

Thói quen 1 và 2 là tuyệt đối cần thiết, là tiên quyết cho Thói quen 3. Bạn không thể lấy nguyên lý làm trung tâm nếu trước hết bạn không biết và không phát triển bản chất tích cực của bạn. Bạn không thể lấy nguyên lý làm trung tâm nếu trước hết bạn không biết mẫu của bạn và hoán vị chúng như thế nào và xếp chúng ngang hàng với các nguyên lý. Bạn không thể lấy nguyên lý làm trung tâm nếu không hình dung ra một hình ảnh của sự cống hiến duy nhất của bạn và tập trung vào hình ảnh đó.

Trên cơ sở này, bạn *có thể* trở thành người lấy nguyên lý làm trung tâm bằng cách dần dần, ngày này qua ngày khác, thực hiện Thói quen 3, tức là thực hành cách tự quản lý có hiệu quả.

Nên nhớ rằng quản lý khác hẳn lãnh đạo. Lãnh đạo là chủ yếu hoạt động có công suất cao của não phải. Nó còn hơn là một nghệ thuật. Nó dựa trên một triết lý. Bạn phải đặt ra những câu hỏi cuối cùng của cuộc sống khi bạn giải quyết các vấn đề lãnh đạo cá nhân.

Nhưng một khi bạn đã giải quyết được các vấn đề đó, thì bạn cũng quyết định chúng, sau đó bạn phải điều khiển bản thân một cách có hiệu quả để tạo ra một cuộc sống phù hợp với câu trả lời của bạn. Khả năng quản lý tốt không khác mấy khi bạn không ở trong “rừng đống”. Nhưng khi bạn ở trong khu rừng đống thì lại hoàn toàn khác. Trên thực tế, khả năng quản lý tốt quyết định chất lượng và cả sự tồn tại của sáng tạo thứ hai. Quản lý là sự đập nhỏ ra, phân tích, phối hợp, ứng dụng đặc trưng, là mặt giới hạn thời gian của não trái trong sự tự quản có hiệu quả. Phương châm tính hiệu quả của cá nhân bản thân tôi là: *Quản lý ở bên trái, lãnh đạo ở bên phải*.

SỨC MẠNH CỦA Ý CHÍ ĐỘC LẬP

Cùng với khả năng tự ý thức, tưởng tượng và luong tâm là thiên tư thứ của con người – *ý chí độc lập*, nó thực sự làm cho sự tự quản lý có hiệu quả. Đó là khả năng lựa chọn, quyết định và hành động hơn là làm theo, là tích cực thực hiện chương trình mà chúng ta đã phát triển qua các thiên tư kia.

Ý chí con người là một thứ kỳ lạ. Hết lần này đến lần khác, nó chiến thắng những xung đột khó tin. Hellen Kellers đã cho những bằng chứng gây ấn tượng sâu sắc về giá trị, về sức mạnh của ý chí độc lập.

Nhưng khi chúng ta xem xét thiên tư này trong khung cảnh của tự quản lý có hiệu quả, chúng ta nhận ra rằng nó không phải khi nào cũng là nỗ lực to lớn, nhìn thấy được, sự nỗ lực một lần trong đời; sự nỗ lực để tự vươn lên đem lại thành công lâu bền. Chúng ta trở thành người có khả năng qua học tập sử dụng thiên tư to lớn này trong khi quyết định những công việc hàng ngày.

Trình độ phát triển ý chí độc lập của chúng ta trong công việc hàng ngày phải lấy sự chính trực của chúng ta mà đánh giá. Về cơ bản, sự chính trực là giá trị mà chúng ta đầu tư vào bản thân mình để “dẫn dắt lời nói của chúng ta”. Nó là danh dự đối với bản thân, là một phần cơ bản của Đạo đức Tính cách, bản chất của sự phát triển tích cực.

Sự quản lý có hiệu quả là *đưa những cái quan trọng lên trước*. Khi lãnh đạo quyết định “cái gì là quan trọng” thì quản lý phải “đưa lên trước”, lúc này qua lúc khác, ngày này qua ngày khác. Quản lý là kỷ luật, là thực hiện. Từ *discipline* (kỷ luật) phát sinh từ từ *disciple* có nghĩa là học trò, là môn đồ, môn đồ của một triết

lý, của một hệ thống nguyên lý của một hệ thống giá trị, môn đồ của một mục đích cao cả, môn đồ của một mục tiêu siêu phàm hoặc người đại diện cho mục tiêu đó.

Nói cách khác, khi bạn là người quản lý có hiệu quả bản thân bạn, kỷ luật là tự thân bạn mà ra. Nó phụ thuộc vào ý chí độc lập của bạn. Bạn là một môn đồ, là người học trò của những giá trị sâu xa của bạn và nguồn gốc của chúng. Và bạn có ý chí, có sự chính trực đem cảm nghĩ của bạn, sự thôi thúc của bạn, tâm trạng của bạn phụ thuộc vào những giá trị đó.

Một trong những bài tiểu luận mà tôi thích là “Mẫu số chung của sự thành công” do E.M Ray viết. Ông đề cập đến để đi tìm một mẫu số chung của tất cả những người thành đạt. Ông thấy đó không phải là làm việc tích cực, là may mắn, là quan hệ nhạy bén với người khác, mặc dầu những cái đó cũng quan trọng. Một yếu tố hình như vượt lên trên tất cả là hiện thân của bản chất Thói quen 3 – đưa cái quan trọng nhất lên trước.

“Người thành đạt có thói quen giải quyết những thất bại của công việc mà họ không muốn giải quyết”. Ông nhận xét: “Họ cũng không thích làm cái đó ngay cả khi cần thiết. Nhưng cái họ không thích phụ thuộc vào sức mạnh của mục đích của họ”.

Sự phụ thuộc này yêu cầu một mục đích, một nhiệm vụ, một Thói quen 2 có phương hướng và giá trị rõ ràng, một tiếng trả lời “có” nóng bỏng bên trong để có thể nói “không” cho những cái khác. Nó cũng yêu cầu ý chí độc lập, khả năng làm một cái gì đó khi bạn không muốn làm cái đó, khả năng phụ thuộc vào giá trị của bạn hơn là phụ thuộc vào sức đẩy hoặc sự ước ao trong một lúc nào đó. Đó là khả năng tác động với sự chính trực vào sự sáng tạo tích cực nhất của bạn.

BỐN THỂ HỆ QUẢN LÝ THỜI GIAN

Trong Thói quen 3, chúng ta giải quyết nhiều vấn đề trong lĩnh vực quản lý cuộc sống và thời gian. Là một nhà nghiên cứu lâu năm trong lĩnh vực quyền rũ này, cá nhân tôi tin rằng bản chất của suy nghĩ tốt nhất trong quản lý thời gian có thể tóm tắt trong một câu đơn giản: *Tổ chức và thực hiện các ưu tiên*. Câu này bao hàm sự phát triển của ba thể hệ lý thuyết quản lý thời gian và làm thế nào tốt nhất để nó trở thành trung tâm của một hàng loạt các tiếp cận và các nguồn tài liệu để nghiên cứu.

Sự quản lý cá nhân đã phát triển theo một mẫu giống như nhiều lĩnh vực khác của sự cố gắng của con người. Những đợt phát triển chủ yếu mà Alvin Toffler gọi là “sóng”, đợt này tiếp sau đợt kia, mỗi đợt lại thêm một tầm vóc mới. Thí dụ, trong sự phát triển của xã hội, cách mạng công nghiệp tiếp theo sau cách mạng nông nghiệp, cách mạng thông tin tiếp theo sau cách mạng công nghiệp. Mỗi cơn sóng liên tiếp tạo ra một đợt sóng còn của sự tiên bộ xã hội và cá nhân.

Cũng vậy, trong lĩnh vực quản lý thời gian, mỗi thể hệ được xây dựng trên thể hệ trước nó – mỗi thể hệ đưa chúng ta tới sự làm chủ cao hơn cuộc đời của chúng ta. Con sóng hoặc thể hệ đầu tiên có thể được đặc trưng bằng các ghi chép và các bản kiểm tra. Đó là một sự cố gắng hình như để thừa nhận và thu tóm tất cả những yêu cầu đặt lên thời gian và sức lực của chúng ta.

Thể hệ thứ hai có thể được đặc trưng bằng lịch và sổ hẹn. Con sóng này phản ánh sự cố gắng nhìn lên phía trước, lập bảng giờ giấc cho các sự kiện và các hoạt động tương lai.

Thể hệ thứ ba phản ánh lĩnh vực quản lý thời gian hiện hành. Nó thêm vào những thể hệ trước ý kiến quan trọng về ưu tiên, về cái giá trị được làm sáng tỏ, và về sự so sánh tương đối của các hoạt động dựa trên mối quan hệ của chúng với những giá trị này. Hơn nữa, nó tập trung vào việc định ra các mục tiêu – mục tiêu lâu dài, mục tiêu trung gian và mục tiêu ngắn hạn – phù hợp với các giá trị. Nó cũng bao gồm cả quan niệm về việc lập kế hoạch đặc biệt để hoàn thành những mục tiêu và những hoạt động đó với giá trị lớn nhất.

Khi thể hệ thứ ba đã có những cống hiến đáng kể thì người ta bắt đầu nhận thấy rằng việc định ra giờ giấc “có hiệu quả” và làm chủ thời gian lại thường phản lại hiệu quả. Trung tâm hiệu quả tạo ra những mong muốn mâu thuẫn với các cơ hội phát triển những mối quan hệ phong phú, đáp ứng nhu cầu của con người, và được hưởng những giây phút thanh trong ngày.

Kết quả là nhiều người quay lại với chương trình quản lý thời gian và lập kế hoạch... Họ cảm thấy quá gò bó, quá bị hạn chế và họ “kéo dãn bé ra khỏi chậu tắm”, quay lại các kỹ thuật của thể hệ thứ nhất hoặc thứ hai để bảo vệ các mối quan hệ, giây phút thanh thoi và chất lượng cuộc sống.

Nhưng có một thể hệ thứ tư nổi lên không thuộc loại này. Nó thừa nhận rằng “quản lý thời gian” thực sự là một sự dùng sai thuật ngữ. Sự thách thức không phải là quản lý thời gian, mà là quản lý bản thân chúng ta. Sự hài lòng phụ thuộc vào ước mơ và thực hiện. Mà mơ ước (và hài lòng) đều nằm trong Vòng ảnh hưởng của chúng ta.

Mong muốn của thể hệ thứ tư là tập trung vào việc gìn giữ và nâng cao *các mối quan hệ* và việc thực hiện *các kết quả* hơn hơn là tập trung vào *sự việc* và *thời gian*, tóm lại giữa cân đối P/PC.

GÓC PHẦN TƯ II

Trung tâm chủ yếu của thể hệ thứ tư về quản lý có thể tóm tắt trong ma trận quản lý thời gian sơ đồ hóa ở trang sau. Về cơ bản, chúng ta dùng thời gian bằng một trong bốn cách.

Như các bạn thấy, hai yếu tố xác định tính chất của một hoạt động là *khẩn cấp* và *quan trọng*. *Khẩn cấp* là yêu cầu chú ý ngay. Nó là “ngay bây giờ”. Cái khẩn cấp tác động vào chúng ta. Một hồi chuông điện thoại là khẩn cấp. Nhiều người không chịu đựng được ý nghĩ để cho chuông điện thoại kêu mãi.

Nếu bạn phải gọi điện thoại cho ai, ít có người nói: “Tôi sẽ nói chuyện với anh 15 phút sau, hãy cầm máy chờ nhé”. Nhưng chính người đó lại để bạn chờ trong văn phòng ít nhất một khoảng thời gian bằng thời gian nói xong chuyện với người khác.

Những vấn đề khẩn cấp thường nhìn thấy được. Chúng thúc ép chúng ta; chúng nhấn mạnh vào hành động. Chúng thường ở ngay trước mắt chúng ta. Và thường thường chúng là thú vị, dễ dàng, được làm một cách vui vẻ. Nhưng do đó, chúng thường không quan trọng.

MA TRẬN QUẢN LÝ THỜI GIAN

	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
Quan trọng	I CAC HOẠT ĐỘNG <ul style="list-style-type: none"> • Khủng hoảng • Các vấn đề cấp bách • Các dự án đến hạn 	II CAC HOẠT ĐỘNG <ul style="list-style-type: none"> • Dự phòng hoạt động PC • Xây dựng quan hệ • Xem xét các cơ hội mới • Lập kế hoạch, vui chơi giải trí
Không quan trọng	III CAC HOẠT ĐỘNG <ul style="list-style-type: none"> • Bị ngắt quãng, vài cú điện thoại, vài bưu phẩm, vài báo cáo, vài cuộc họp... • Các vấn đề đến gần • Các vấn đề bức thiết • Các hoạt động phổ cập 	IV CAC HOẠT ĐỘNG <ul style="list-style-type: none"> • Các việc vặt • Vài bưu phẩm • Vài cú điện thoại • Giết thời gian • Các hoạt động giải trí

Quan trọng, mặt khác, là phải làm có kết quả. Nếu một việc gì đó là quan trọng, nó góp phần vào nhiệm vụ của bạn, giá trị của bạn, các mục tiêu có ưu tiên cao của bạn.

Chúng ta *phản ứng* với những vấn đề cấp bách. Những vấn đề quan trọng mà không cấp bách yêu cầu nhiều sáng kiến hơn, nhiều tính tích cực hơn. Chúng ta phải *hành động* để nắm lấy cơ hội, để cho sự việc xảy ra. Nếu chúng ta không thực hành Thói quen 2, nếu chúng ta không có một ý niệm rõ ràng về cái gì là quan trọng, về các kết quả mà chúng ta mong muốn trong cuộc đời, chúng ta dễ dàng chệch hướng khi giải quyết cái cấp bách.

Hãy xem xét một lát bốn góc phần tư của ma trận quản lý thời gian. Góc phần tư thứ I vừa cấp bách vừa quan trọng. Nó đối phó với những kết quả quan trọng yêu cầu phải chú ý ngay. Chúng ta thường gọi các hoạt động trong góc phần tư thứ I là “khủng hoảng” hoặc “vấn đề”. Tất cả chúng ta đều có một số hoạt động trong góc phần tư thứ I trong cuộc sống của chúng ta. Nhưng góc phần tư thứ I đặc biệt liên quan đến một số người. Họ là những người quản lý các vụ khủng hoảng, những người lưu tâm đến các vấn đề, những người sản xuất đến hạn phải trả nợ.

Bạn tập trung vào góc phần tư thứ I càng lâu, thì nó càng lớn lên cho đến khi nó lấn át bạn. Nó giống như một đợt sóng cồn. Một vấn đề to lớn đến xô ngã bạn và bạn bị quét đi. Bạn đứng dậy chiến đấu với một đợt sóng khác, nó xô ngã bạn và bạn lại bị ném xuống đất.

Một số người thực sự ngày nào cũng bị những vấn đề hàng ngày truy đuổi. Sự khuây khỏa duy nhất của họ là trốn vào những việc không quan trọng và không khẩn cấp của góc phần tư thứ IV, vì vậy khi nhìn vào ma trận tổng hợp của họ, 90% thời gian của họ nằm trong góc phần tư thứ I, phần lớn của 10% còn lại nằm trong góc phần tư thứ IV, chỉ có một phần không đáng kể cho góc II và góc III. Đó là cách những người quản lý cuộc đời của họ bằng những cuộc khủng hoảng.

I	KẾT QUẢ	II
	<ul style="list-style-type: none"> Căng thẳng thần kinh Bùng nổ Quản lý các cuộc khủng hoảng Luôn đi chữa cháy 	IV
III		

Những người khác lại mất nhiều thời gian cho những cái “cấp bách nhưng không quan trọng” của góc III, tưởng rằng chúng ở góc I. Họ mất nhiều thời gian để phản ứng lại những cái khẩn cấp, cho rằng chúng cũng quan trọng. Nhưng sự thật là tính khẩn cấp của những vấn đề này lại dựa trên sự ưu tiên và sự mong muốn của người khác.

I	II
III	IV
KẾT QUẢ <ul style="list-style-type: none"> Trung tâm ngắn hạn Quản lý các cuộc khủng hoảng Danh tiếng – tính cách không kiên định Coi các mục tiêu và kế hoạch không có giá trị Cảm thấy là nạn nhân, không tự chủ được Quan hệ nông cạn hoặc tan vỡ. 	

Những người chỉ dành thời gian giải quyết các vấn đề ở góc III và IV chủ yếu sống vô trách nhiệm.

I	II
III	IV
KẾT QUẢ <ul style="list-style-type: none"> Vô trách nhiệm hoàn toàn Bị đuổi việc. Phụ thuộc vào người khác hoặc các cơ quan 	

Những người thành đạt đứng ngoài góc III và góc IV, bởi vì có cấp bách hay không, chúng cũng không quan trọng. Họ cũng rút góc I nhỏ lại để đầu tư thời gian cho góc II.

Góc phần tư thứ II là trái tim quản lý cá nhân có hiệu quả. Nó giải quyết những vấn đề không cấp bách nhưng quan trọng. Nó giải quyết các vấn đề như xây dựng mối quan hệ, viết bản công bố nhiệm vụ cá nhân, lập kế hoạch dài hạn, tập dượt, bảo quản, dự phòng, chuẩn bị. Chúng ta biết rằng tất cả những cái này đều cần phải làm, nhưng không biết tại sao ít người sẵn sàng làm, có lẽ bởi vì chúng không cấp bách.



Peter Drucker giải thích rằng người thành đạt không phải là người lưu tâm đến vấn đề; họ là người lưu tâm đến cơ hội. Họ no cơ hội và đối vấn đề. Họ suy nghĩ với sự đề phòng. Họ có những cơn khủng hoảng và việc khẩn cấp thật sự trong góc I cần phải chú ý ngay, nhưng số lượng tương đối ít. Họ cân đối P và PC vào những hoạt động có khả năng xây dựng, có tác dụng đòn bẩy cao của góc II.

Với ma trận quản lý thời gian trong đầu, bây giờ bạn hãy dành một ít thời gian xem sẽ trả lời những câu hỏi đầu chương này như thế nào. Chúng thích hợp với góc phần tư nào? Chúng có quan trọng không? Chúng có cấp bách không?

Tôi đoán chúng thích hợp với góc phần tư thứ II. Chúng rõ ràng là quan trọng, hết sức quan trọng nhưng không cấp bách. Và vì chúng không cấp bách nên bạn không làm.

Bây giờ ta hãy xem lại bản chất của những câu hỏi này: Điều gì bạn có thể làm trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của bạn, nếu bạn làm một cách thường xuyên, *sẽ làm cho cuộc sống cá nhân của bạn thay đổi theo một hướng tích cực*. Các hoạt động trong góc phần tư thứ II có loại ảnh hưởng này. Bạn sẽ thành công lớn khi thực hiện chúng.

Tôi đặt câu hỏi tương tự cho một nhóm giám đốc các trung tâm thương mại: “Nếu bạn phải làm một việc gì đó trong công việc nghề nghiệp của bạn mà bạn biết sẽ có ảnh hưởng tích cực đến các kết quả thì việc đó là gì?”. Hầu hết câu trả lời của họ là xây dựng những mối quan hệ cá nhân có ích với những người thuê cửa hàng, những người chủ cửa hàng trong trung tâm thương mại, nằm trong các hoạt động của góc phần tư thứ II.

Chúng tôi phân tích thời gian mà họ đã đầu tư cho hoạt động này. Nó ít hơn 5%. Họ có lý lẽ vững vàng các vấn đề cần giải quyết lần lượt cái này sau cái khác. Họ phải làm báo cáo, phải đi họp, phải trả lời thư từ, phải gọi điện thoại, luôn luôn bị cắt dở dang ... Góc I nuốt hết thời gian của họ.

Họ chỉ đầu tư rất ít cho các chủ cửa hàng, và thời gian đó cũng được thực hiện ít hiệu quả. Lý do duy nhất họ đi thăm các chủ cửa hàng không ngoài việc thi hành hợp đồng – tức là thu tiền hoặc báo cho biết một cuộc thảo luận hoặc một việc gì đó không ăn nhập gì với đường lối chỉ đạo của trung tâm hoặc cái gì tương tự.

Các chủ cửa hàng đang đấu tranh để tồn tại, nói chi đến phát tài. Họ có các vấn đề việc làm, vấn đề chi phí, vấn đề hàng tồn kho và một loạt các vấn đề khác. Phần lớn trong số họ không được đào tạo về quản lý. Một số trong họ là những người buôn bán khá tốt, nhưng họ cần được giúp đỡ. Những người thuê cửa hàng không muốn gặp những người chủ trung tâm thương mại, họ có nhiều vấn đề phải đấu tranh.

Cho nên, những người chủ quyết định phải tích cực. Họ xác định mục đích, giá trị, ưu tiên của họ. Phù hợp với những ưu tiên này, họ quyết định bỏ vào khoảng một phần ba thời gian để giữ mối quan hệ với những người thuê cửa hàng.

Làm việc với tổ chức này khoảng một năm rưỡi, tôi thấy họ lãi khoảng 20%, tức tăng hơn bốn lần. Thêm vào đó, họ thay đổi vai trò của họ. Họ trở thành thính giả, huấn luyện viên, cố vấn của những người thuê cửa hàng. Sự trao đổi giữa họ với nhau đã đem lại hiệu quả cao.

Ảnh hưởng thật to lớn, sâu sắc. Nhờ tập trung vào các mối quan hệ và kết quả chứ không phải là vào thời gian và phương pháp, con số tăng lên, những người thuê cửa hàng xúc động vì kết quả do những ý kiến mới và kỹ năng mới đưa lại, các giám đốc thương mại làm việc có hiệu quả hơn, vừa lòng hơn. Họ tăng danh sách những người có thể thuê cửa hàng và số thu nhập của các hợp đồng cho thuê, dựa trên số hàng các người thuê của hàng bán tăng lên. Họ không cần cảnh sát hoặc những người giám sát lẫn lẫn đồ đạc nữa. Chỉ còn những người đi giải quyết vấn đề, đi giúp đỡ.

Dù bạn là người nghiên cứu ở trường đại học, là người thợ trong một dây chuyền lắp ráp, là người nội trợ, là người thiết kế thời trang hoặc chủ tịch một công ty, tôi tin rằng nếu bạn chú tâm đến những cái trong góc phần tư thứ II, và bồi dưỡng tích cực để làm những cái đó, bạn cũng sẽ đạt được những kết quả như vậy. Bạn sẽ làm việc rất có hiệu quả. Những sự khủng hoảng và các vấn đề của bạn sẽ co lại đến mức có thể giải quyết được bởi vì bạn đang nghĩ về phía trước, bạn đang tác động vào gốc rễ, đang phòng ngừa và đặt sự phát triển lên hàng đầu trong cơn khủng hoảng. Nói theo tiếng lóng của quản lý thời gian, cái đó gọi là Nguyên lý Patero 80% kết quả xuất phát từ 20% hoạt động.

PHẢI TỪ CHỐI CÁI GÌ?

Nơi duy nhất lấy thời gian cho góc thứ II lúc bắt đầu là các góc III và IV. Bạn không thể bỏ qua những hoạt động khẩn cấp và quan trọng của góc I, mặc dầu nó có thể co lại khi bạn mất nhiều thời gian hơn để phòng ngừa và chuẩn bị trong góc II. Nhưng thời gian ban đầu cho góc II phải rút ra từ góc III và IV.

Bản phải tác động tích cực vào góc II bởi vì các góc I và III tác động vào bạn. Để giải quyết những ưu tiên ở góc II, bạn phải học từ chối các hoạt động khác, đôi khi có vẻ là cấp bách.

Một thời gian trước đây, vợ tôi được mời làm chủ tịch một ủy ban trong một cố gắng cộng đồng. Cô ấy có một số việc thực sự quan trọng phải làm nên không muốn làm, nhưng do cảm thấy bị thúc ép nên cuối cùng đã nhận lời.

Sau đó, cô ấy gọi điện cho một người bạn thân xem có đến đây làm việc được không. Người bạn nghe một hồi lâu rồi nói: “Chị Sandra ơi, nghe có vẻ là một dự án thần kỳ đấy, một việc kinh doanh đáng tiền! Em đánh giá cao lời mời của chị cho em góp phần, em cảm thấy vinh dự. Do nhiều lý do, em không thể tham gia được, nhưng em muốn chị biết cho rằng em đánh giá lời mời của chị cao biết chừng nào!”.

Sandra đã sẵn sàng mọi thứ trừ câu đáp “Không được”. Cô ấy nhìn tôi thở dài: “Em ước ao đã nói như vậy”.

Tôi không muốn ngụ ý rằng bạn không nên tham gia các đề án dịch vụ quan trọng. Những việc đó đều đáng làm. Nhưng bạn phải quyết định ưu tiên cao nhất của bạn là gì và can đảm – vui vẻ, tươi cười, không hối lỗi – từ chối những cái khác, và để làm được như vậy, bạn phải có một quyết tâm lớn hơn bùng cháy trong nội tâm. Kẻ thù của cái “tốt nhất” thường là cái “tốt”.

Hãy ghi nhớ bạn phải luôn sẵn sàng từ chối một cái gì đó. Nếu không là những cái rõ ràng cấp bách của cuộc sống của bạn thì cũng là cái cơ bản hơn, quan trọng hơn. Ngay cả khi cái cấp bách là tốt, cái tốt có thể không cho bạn làm cái tốt nhất, không cho bạn thực hiện sự cống hiến duy nhất của bạn.

Khi tôi là giám đốc đại học quan hệ trong một trường đại học lớn, tôi thuê một người thư ký có tài, tích cực, sáng tạo. Một hôm, sau khi anh ta đến làm việc vài tháng, tôi vào văn phòng của anh ta, yêu cầu anh làm một số việc cấp bách. Anh ta nói: “Ông Stephen, tôi sẽ làm những gì ông muốn. Còn bây giờ xin ông cho phép tôi trao đổi với ông về tình hình của tôi”. Anh dẫn tôi đến trước ván lát tường, ở đó đã ghi hơn hai chục dự án mà anh đang thực hiện cùng với các tiêu chuẩn thành tích và thời hạn hoàn thành được bàn bạc rõ ràng trước. Anh ta là người có kỷ luật cao, vì vậy mà tôi tìm anh ta từ đầu. “Nếu bạn muốn được việc thì hãy giao việc cho người nhiều việc”.

Sau đó, anh nói: “Ông Stephen, việc ông muốn làm phải mất nhiều ngày. Vậy trong những dự án này ông muốn tôi hoãn hoặc hủy đề án nào để thỏa mãn yêu cầu của ông?”.

Thế đó, tôi không muốn gánh lấy trách nhiệm về việc này. Tôi không muốn thọc gậy bánh xe của một con người có năng suất cao nhất trong số nhân viên của tôi bởi vì tôi đang cần kiểm chế khủng hoảng vào lúc đó. Việc tôi định giao là cấp bách, nhưng không quan trọng, cho nên tôi tìm người quản lý khủng hoảng khác và giao việc này.

Hàng ngày, chúng ta từ chối hoặc nhận làm các công việc thường là nhiều lần trong một ngày. Một trung tâm các nguyên lý đúng đắn và một sự tập trung vào nhiệm vụ cá nhân của chúng ta sẽ cho chúng ta sự khôn ngoan để quyết đoán một cách có hiệu quả.

Khi làm việc với nhiều nhóm khác nhau, tôi bảo họ rằng bản chất của sự quản lý hữu hiệu thời gian và cuộc sống là tổ chức và thực hiện những ưu tiên đã được cân đối. Sau đó tôi hỏi: “Trong ba thiếu sót sau đây, nếu có thì các ông có thiếu sót gì? 1. Không xác định được *ưu tiên*; 2. Không có khả năng hoặc không muốn *tổ chức* cho các ưu tiên đó; 3. Thiếu rèn luyện *kỷ luật* để thực hiện chúng, để tiếp tục các ưu tiên và tổ chức.

Đa số trả lời rằng cái họ thiếu chủ yếu là thiếu kỷ luật. Suy nghĩ sâu hơn, tôi tin rằng không phải như vậy. Vấn đề cơ bản là các ưu tiên của họ không ăn sâu vào tim, óc họ. Họ chưa thực sự tiếp thu được Thói quen 2.

Nhiều người thừa nhận giá trị của các hoạt động ở góc II trong cuộc sống của họ, dù họ xác định được chúng hay không. Và họ cố gắng dành ưu tiên cho các hoạt động này và lồng ghép chúng vào cuộc sống của họ chỉ nhờ tính kỷ luật tự giác. Nhưng không có một trung tâm nguyên lý và một bản công bố nhiệm vụ cá nhân, họ không có được nền tảng cần thiết để duy trì những cố gắng của họ. Họ làm việc do được phép, do có thói quen có kỷ luật, không nghĩ đến xem xét gốc rễ, các mẫu cơ bản từ đó xuất phát những thái độ và hành vi của họ.

Tiêu điểm của góc II là một mẫu xuất phát từ trung tâm nguyên lý. Nếu bạn lấy người bạn đời mình làm trung tâm hoặc lấy tiền bạc, bạn bè, vui chơi hay bất kỳ yếu tố ngoại lai nào làm trung tâm, bạn cũng sẽ bị đẩy lùi về góc I và III để chống lại những sức mạnh nhằm vào cuộc sống của bạn. Ngay cả khi bạn lấy bản thân làm trung tâm, thì bạn cũng kết thúc ở góc I và III để chống lại sự thôi thúc của tình thế. Một mình ý chí độc lập của bạn không thể ghép bạn vào kỷ luật một cách có hiệu quả chống lại trung tâm của bạn.

Nói theo châm ngôn ngành kiến trúc, *hình thức theo sau chức năng*. Cũng vậy, quản lý theo sau lãnh đạo. Bạn sử dụng thời gian như thế nào là do bạn nhìn nhận thời gian ra sao và nhìn nhận các ưu tiên của bạn một cách thực sự. Nếu các ưu tiên của bạn xuất phát từ một trung tâm nguyên lý và một bản công bố nhiệm vụ cá nhân, nếu chúng được in sâu vào tim óc của bạn thì bạn sẽ nhìn góc II như một vị trí tự nhiên, hấp dẫn để đầu tư thời gian của bạn.

Hầu như không thể nào chối bỏ được tính phổ biến của góc II hoặc ý thích trốn ngược sang góc IV nếu bạn không có một quyết tâm lớn hơn, nóng bỏng ở trong bạn. Chỉ khi bạn có khả năng tự nhận thức để xem xét chương trình của bạn, và cả trí tưởng tượng và lương tâm nữa, để tạo nên một chương trình mới duy nhất, có trung tâm nguyên lý mà bạn chấp nhận được, chỉ khi đó, bạn mới có đầy đủ ý chí độc lập để từ chối với một nụ cười thích hợp những cái không quan trọng.

CHUYỂN SANG GÓC PHẦN TƯ THỨ II

Nếu các hoạt động của góc II rõ ràng là trái tim của quản lý cá nhân có hiệu quả - “những việc quan trọng” mà chúng ta phải đưa lên trước tiên – thì chúng ta phải tổ chức và thực hiện việc này như thế nào.

Thế hệ thứ nhất của quản lý thời gian thì không thừa nhận quan niệm về ưu tiên. Nó cho ta những ghi chép và lập danh sách các công việc. Những công việc này chúng ta có thể xóa bỏ. Và mỗi khi chúng ta tìm ra một việc nào đó thì chúng ta lại cảm thấy việc hoàn thành nó chỉ có ý nghĩa tạm thời, không có một ưu tiên nào gắn bó với các hạng mục trên danh sách. Hơn nữa không có sự liên quan qua lại nào giữa cái trên danh sách và những giá trị và mục đích cuối cùng của cuộc sống của chúng ta. Đơn giản chúng ta chỉ phản ứng lại những gì đến với nhận thức của chúng ta và bề ngoài thấy cần phải làm.

Nhiều người quản lý theo mẫu của thế hệ thứ nhất này. Đó là một quá trình ít cố gắng nhất. Không trăn trở, không căng thẳng, cứ để “nước chảy bèo trôi”. Áp đặt kỷ luật và thời gian biểu một cách hời hợt, lớt phớt, cho người ta cảm nghĩ rằng mình không chịu trách nhiệm về kết quả.

Nhưng, theo định nghĩa, những người quản lý theo thế hệ thứ nhất không phải là những người thành đạt. Họ sản xuất rất ít và cách sống của họ không làm gì để xây dựng khả năng sản xuất của họ. Chống chọi với sức mạnh bên ngoài, thì họ thường được coi là không đáng tin cậy, không có trách nhiệm và ít có ý thức về tự chủ và tự trọng.

Những người quản lý theo thể hệ thứ hai tự chủ hơn một ít. Họ đặt kế hoạch và thời gian biểu trước và thường được coi là có trách nhiệm hơn bởi vì họ “xuất đầu lộ diện” khi cho rằng phải có mặt.

Nhưng, các hoạt động mà họ định ra thời gian biểu không có ưu tiên hoặc không có tương quan với những giá trị sâu xa và với các mục tiêu. Họ chỉ có một ít thành tích đáng kể và có xu hướng sắp xếp chương trình có định hướng.

Những nhà quản lý thể hệ thứ ba tiến một bước quan trọng về phía trước. Họ làm sáng tỏ giá trị và mục tiêu của họ. Họ có kế hoạch hàng ngày và xác định các ưu tiên cho các hoạt động của họ.

Như tôi đã nói, đây là phần lớn cách quản lý thời gian ngày nay. Nhưng, thể hệ thứ ba này có một số hạn chế nguy hiểm. Thứ nhất, nó hạn chế tầm nhìn – việc lập kế hoạch này thường bỏ sót những việc chỉ có thể thấy được ở một góc nhìn lớn hơn. Ngôn từ “tập trung hàng ngày” tập trung vào cái cấp bách, cái “bây giờ”. Khi thể hệ thứ ba đã đặt ra vấn đề ưu tiên cho các hoạt động thì không có vấn đề đặt lên hàng đầu tầm quan trọng chủ yếu của các hoạt động – nó không đặt các hoạt động trong khung cảnh của các nguyên lý, của nhiệm vụ cá nhân, của vai trò và mục tiêu. Tiếp cận lập kế hoạch hàng ngày theo sự hướng dẫn về giá trị của thể hệ thứ ba cơ bản dành ưu tiên cho các vấn đề ở góc I và góc III và các việc gay cần hàng ngày.

Hơn nữa, thể hệ thứ ba không chuẩn bị cho các vai trò quản lý một cách cân đối. Nó thiếu tính thực tế, tạo ra xu hướng lập thời khóa biểu quá tỉ mỉ dẫn đến sự đổ vỡ và tạo ra tâm lý có dịp là vứt bỏ kế hoạch, nhảy sang góc IV. Và trung tâm quản lý thời gian, quản lý hiệu quả của nó có xu hướng thắt chặt quan hệ hơn là xây dựng quan hệ.

Trong khi cả ba thể hệ, thể nào cũng thừa nhận giá trị của vài loại công cụ quản lý, thì không có cái nào sản xuất ra được một công cụ làm cho con người sống theo trung tâm nguyên lý, lối sống của góc II. Sự ghi chép và lên danh sách của thể hệ thứ nhất cho ta không gì hơn ngoài một chỗ đứng để nắm bắt những cái đi vào nhận thức của chúng ta để khỏi quên chúng. Các cuộc hẹn gấp và lịch của thể hệ thứ hai đơn thuần giúp chúng ta ghi nhớ những cam kết của chúng ta trong tương lai để chúng ta bố trí thời gian thích hợp.

Ngay cả thể hệ thứ ba, với một đội ngũ rộng lớn các nhà làm kế hoạch và tư liệu, cũng vẫn tập trung chủ yếu giúp xác định ưu tiên và đặt kế hoạch hoạt động ở góc I và III. Mặc dầu nhiều nhà đào tạo và cố vấn đều thừa nhận giá trị của các hoạt động ở góc II – các công cụ lập kế hoạch hiện tại của thể hệ thứ ba vẫn không giúp cho việc tổ chức và thực hiện chúng được dễ dàng.

Vì mỗi thể hệ xây dựng trên những cái có trước nó, nên sức mạnh và một số công cụ của mỗi một trong ba thể hệ đó cung cấp tư liệu cho thể hệ thứ tư. Tuy nhiên, phải tăng thêm cho mẫu và sự thực hiện mẫu một tầm vóc mới, như vậy chúng ta mới có đủ sức mạnh để bước vào góc II, để trở thành người sống theo nguyên lý, để bắt bản thân mình làm cái thực sự quan trọng nhất.

CÔNG CỤ CỦA GÓC PHẦN TƯ THỨ II

Mục tiêu của quản lý ở góc II là quản lý cuộc sống của chúng ta một cách có hiệu quả từ một trung tâm các nguyên lý đúng đắn, từ một nhận thức trách nhiệm cá nhân, tập trung vào cái quan trọng cũng như cái khẩn cấp nhưng vẫn giữ được sự cân đối giữa việc phải tăng sản phẩm và tăng khả năng sản xuất.

Phải thừa nhận rằng đây là một mục tiêu tham lam của những người bị mắc vào cái lớn của những cái nhỏ trong góc III và IV. Nhưng cố gắng hoàn thành nó thì sẽ có một ảnh hưởng phi thường đối với sự thành công của cá nhân.

Một người tổ chức góc II cần phải đáp ứng sáu tiêu chuẩn quan trọng.

SỰ CHẶT CHẼ. Sự chặt chẽ nói lên rằng có sự hài hòa, sự thống nhất và sự toàn vẹn giữa ước mơ và nhiệm vụ của bạn, giữa vai trò và mục tiêu của bạn, giữa những ưu tiên và kế hoạch của bạn, giữa ham muốn và kỷ luật của bạn. Trong người đặt kế hoạch của bạn có chỗ cho bản công bố nhiệm vụ cá nhân của bạn để bạn luôn luôn tham chiếu. Cũng cần phải có chỗ cho các vai trò của bạn và các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.

SỰ CÂN ĐỐI. Công cụ của bạn có thể giúp bạn giữ được cân đối trong cuộc sống, xác định các vai trò của bạn và để chúng trước mắt bạn để bạn không lơ là những lĩnh vực quan trọng như sức khỏe của bạn, gia đình của bạn, sự chuẩn bị nghề nghiệp hay sự phát triển cá nhân.

Nhiều người hình như nghĩ rằng thành công ở lĩnh vực này sẽ bù cho thất bại ở lĩnh vực khác của cuộc sống. Nhưng thành công trong nghề nghiệp của bạn có bù đắp được tan vỡ trong hôn nhân, sự hủy hoại sức khỏe hoặc sự nhu nhược trong tính cách của bạn không? Tính hiệu quả đích thức yêu cầu sự cân đối và công cụ của bạn cần giúp bạn tạo ra và duy trì sự cân đối đó.

TRUNG TÂM CỦA GÓC II. Bạn cần một công cụ khuyến khích bạn, thúc đẩy bạn, thực sự giúp bạn sử dụng thời gian bạn cần trong góc II, để giải quyết phòng ngừa hơn là dành ưu tiên cho các khủng hoảng. Theo tôi, cách tốt nhất để làm được điều này là tổ chức cuộc sống của bạn theo từng tuần lễ. Bạn còn có thể thích nghi và ưu tiên theo kế hoạch hàng ngày, nhưng chủ yếu vẫn là tổ chức theo tuần.

Tổ chức kế hoạch tuần lễ đưa lại sự cân đối lớn và phạm vi tốt hơn là kế hoạch hàng ngày. Hình như có một sự thừa nhận tiềm ẩn rằng tuần lễ là một thời gian hoàn chỉnh đơn nhất. Kinh doanh, giáo dục và nhiều mặt khác nữa của xã hội hoạt động trong khuôn khổ tuần lễ, xác định một số ngày để tập trung đầu tư và một số ngày khác để nghỉ ngơi hoặc tìm cảm hứng. Đạo đức Do Thái – Cơ Đốc tôn vinh ngày Chủ nhật, một ngày trong bảy ngày để nâng cao tinh thần.

Đa số suy nghĩ theo tuần lễ. Nhưng đa số những công cụ, kế hoạch thuộc thể hệ thứ ba lại tập trung kế hoạch hàng ngày. Dù có thể giúp bạn xác định được ưu tiên cho các hoạt động của bạn, nhưng về cơ bản, nó chỉ giúp được bạn sắp xếp các việc khó khăn, bận rộn. *Vấn đề then chốt không phải là dành ưu tiên cho cái gì trên lịch công tác của bạn mà là vạch lịch cho những ưu tiên của bạn.* Việc này chỉ có làm tốt nhất trong phạm vi một tuần lễ.

KHÍA CẠNH “CON NGƯỜI”. Bạn cũng cần một công cụ ứng phó với con người, chứ không chỉ lập thời gian biểu. Trong khi bạn suy nghĩ về hiệu quả ứng phó với thời gian thì một người lấy nguyên lý làm trung tâm sẽ suy nghĩ về tính hiệu quả khi ứng phó với con người. Có những khi cuộc sống theo góc II lấy nguyên lý làm trung tâm yêu cầu thời gian biểu phụ thuộc vào con người. Công cụ của bạn cần phản ánh giá trị này để cho việc thực hiện được dễ dàng chứ không phải để tạo ra những sai lầm khi không có một thời gian biểu đi kèm.

TÍNH LINH HOẠT. Công cụ lập kế hoạch của bạn phải là đầy tớ, không bao giờ được là chủ của bạn. Bởi vì nó làm việc cho bạn, nó sẽ theo phong cách của bạn, nhu cầu của bạn, phương pháp đặc biệt của bạn.

TÍNH CÓ THỂ MANG THEO. Công cụ của bạn có thể mang theo để bạn có thể có nó bên mình trong phần lớn thời gian. Bạn có thể muốn xem lại bản công bố nhiệm vụ cá nhân khi đi xe buýt. Bạn có thể đem so sánh giá trị của một cơ hội mới với cái gì đó mà bạn đã có kế hoạch. Nếu công cụ của bạn có thể mang theo được, bạn sẽ mang theo nó để lúc nào bạn cũng thấy được những số liệu quan trọng.

Bởi vì góc II là trái tim của tự quản lý có hiệu quả, bạn cần một công cụ dựa vào góc II. Tôi làm việc với quan niệm thể hệ thứ tư và đã sáng tạo ra một công cụ được thiết kế đặc biệt, phù hợp với các tiêu chuẩn nêu trên. Nhưng nhiều công cụ tốt của thể hệ thứ ba vẫn có thể dễ dàng được chấp nhận. Bởi vì các nguyên lý vốn mạnh mẽ, nên các thực hành hoặc áp dụng riêng biệt có thể thay đổi từ người này sang người khác.

TRỞ THÀNH NGƯỜI TỰ QUẢN Ở GÓC PHẦN TƯ THỨ II

Mặc dầu sự cố gắng của tôi ở đây là giảng giải các nguyên lý chứ không phải các thực hành về tính hiệu quả, tôi tin rằng bạn có thể hiểu tốt hơn các nguyên lý và bản chất làm cho có khả năng của thể hệ thứ tư nếu bạn thực sự thí nghiệm việc tổ chức một tuần lễ từ góc II, lấy nguyên lý làm trung tâm.

Việc tổ chức góc phần tư thứ II liên quan đến bốn hoạt động chủ chốt.

XÁC ĐỊNH VAI TRÒ. Việc đầu tiên là viết ra các vai trò chủ chốt của bạn. Nếu bạn không thực sự suy nghĩ một cách nghiêm túc về các vai trò trong cuộc sống của bạn, bạn có thể viết ngay những gì đến trong đầu bạn. Bạn có vai trò của một cá nhân. Bạn có thể có một hoặc nhiều vai trò như thành viên gia đình, chồng hoặc vợ, bố hoặc mẹ, con trai hoặc con gái; một thành viên của đại gia đình – ông bà, cô dì, chú bác, anh em họ. Bạn có thể liệt kê một số vai trò trong công việc, chỉ ra những lĩnh vực bạn muốn đầu tư thời gian và năng lực một cách đều đặn. Bạn có thể có vai trò trong công việc của giáo hội hoặc của cộng đồng.

Bạn không cần phải lo lắng xác định vai trò mà bạn sẽ đóng trong phần còn lại của cuộc đời. Bạn chỉ cần xem xét một tuần lễ và viết ra các lĩnh vực mà bạn sẽ đầu tư thời gian trong bảy ngày tiếp theo.

Sau đây là hai thí dụ mà một người có thể nhìn nhận các vai trò của mình.

1. Cá nhân.	1. Phát triển cá nhân.
2. Chồng, cha.	2. Vợ.
3. Quản lý sản phẩm mới.	3. Mẹ.
4. Quản lý nghiên cứu.	4. Buôn bán bất động sản.
5. Quản lý phát triển nhân viên.	5. Giáo viên trường Chủ nhật.
6. Quản lý hành chính.	6. Thành viên giàn nhạc giao hưởng.
7. Chủ tịch hiệp hội.	

CHỌN MỤC TIÊU. Bước tiếp theo là suy nghĩ hai hoặc ba kết quả quan trọng mà bạn cảm thấy có thể đạt được trong bảy ngày tiếp theo. Những kết quả đó được coi là mục tiêu (xem bản đồ dưới đây).

Ít nhất, vài mục tiêu đó được phản ánh trong các hoạt động của góc II. Lý tưởng là những mục tiêu trước mắt phải gắn với mục tiêu lâu dài mà bạn đã xác định cùng với bản công bố nhiệm vụ cá nhân của bạn. Nhưng dù cho bạn không viết bản công bố nhiệm vụ cá nhân, bạn cũng có thể có một cảm nghĩ, một ý thức về cái gì là quan trọng khi bạn xem xét từng vai trò của bạn và hai hoặc ba mục tiêu của mỗi vai trò.

LẬP THỜI GIAN BIỂU. Bây giờ bạn có thể nhìn vào thời gian biểu của bạn với các mục tiêu trong đầu óc bạn và vạch thời gian để hoàn thành chúng. Thí dụ, nếu mục tiêu của bạn là viết phác thảo đầu tiên của bạn công bố nhiệm vụ cá nhân của bạn, bạn có thể để ra hai giờ ngày Chủ nhật để làm việc đó. Ngày Chủ nhật (hoặc một ngày nào đó trong tuần lễ là đặc biệt đối với bạn, là niềm tin của bạn, là cơ hội của bạn) thường là thời gian lý tưởng để hoạch ra kế hoạch nâng cao các hoạt động cá nhân, kể cả tổ chức tuần lễ. Đó là một thời gian tốt để không làm việc gì, để tìm cảm hứng, để nhìn vào cuộc sống của bạn trong phạm vi các nguyên lý và các giá trị.

Nếu bạn muốn làm cho một mục tiêu trở thành một sức mạnh vật chất khi thực hiện, bạn có thể để ba hoặc bốn ngày trong tuần, mỗi ngày một tiếng, hoặc hàng ngày để thực hiện mục tiêu đó. Có những mục tiêu mà bạn chỉ có thể hoàn thành trong những giờ làm việc, có những mục tiêu mà bạn chỉ có thể làm vào ngày Chủ nhật khi các bạn ở nhà. Bạn có thấy lợi thế của việc tổ chức tuần lễ hơn là tổ chức ngày không?

Phát triển cá nhân	Phác thảo bản công bố nhiệm vụ. Hội nghị chuyên đề. Sổ sách. Thăm Frank ở bệnh viện.
Chồng, Cha	Quản lý gia đình. Lớp học của Kaula. Dự án khoa học của Tim. Xe đạp của Smith.
Quản lý sản phẩm mới	Thông số trắc nghiệm của thị trường. Phòng vấn nghiên cứu sinh. Kiểm tra nghiên cứu người tiêu thụ.
Quản lý nghiên cứu	Nghiên cứu kết quả trắc nghiệm cuối cùng. Làm việc về vấn đề nhập kho. Liên hệ với Ken và Peter.
Quản lý phát triển nhân viên	Duyệt lại thành tích với Janic. Thăm Sameul.
Quản lý hành chính	Báo cáo cuối tháng. Duyệt báo cáo tiền lương.
Chủ tịch hiệp hội	Chuẩn bị chương trình nghị sự. Đi thăm xã giao cùng con Klin. Bắt đầu kế hoạch năm sau.

Khi đã xác định vai trò và mục tiêu, bạn có thể chuyển mỗi mục tiêu cho mỗi ngày riêng biệt trong tuần lễ, thành một hạng mục ưu tiên, hoặc hơn thế, một cuộc hẹn đặc biệt. Bạn cũng có thể ghi lịch năm hoặc lịch tháng cho bất kỳ cuộc hẹn nào mà bạn dự định trước và đánh giá tầm quan trọng của chúng trong phạm vi các mục tiêu của bạn, đưa những cái mà bạn quyết định giữ lại vào lịch và lập kế hoạch để ghi lại hoặc xóa bỏ những cái khác.

Khi nghiên cứu lịch công tác hàng tuần sau đây, bạn hãy quan sát mỗi một mục tiêu trong số 19 mục tiêu quan trọng nhất ở góc II, được ghi vào lịch hoặc đưa vào một kế hoạch hành động riêng biệt như thế nào. Hơn nữa bạn phải chú ý đến khung có nhãn “Rửa cửa”, nó tạo ra chỗ đứng cho việc đổi mới quan trọng các hoạt động ở góc II trong mỗi khía cạnh của bốn khía cạnh của con người được giải thích trong Thói quen 7.

Ngay cả với thời gian dành riêng để hoàn thành 19 mục tiêu quan trọng trong tuần, hãy chú ý đến số lượng khoảng trống còn chưa ghi trên tờ kế hoạch công tác!. Cũng như cho phép bạn đưa cái quan trọng lên trước, việc tổ chức tuần lễ ở góc II còn cho phép bạn tự do và linh hoạt xử lý các sự kiện không dự kiến trước, chuyển ngày hẹn nếu bạn cần thương thức mối quan hệ với những người khác, vui hưởng những lúc thanh thản, vì biết rằng bạn đã tổ chức tích cực tuần lễ của bạn để hoàn thành những mục tiêu chủ yếu trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

THÍCH NGHI HÀNG NGÀY. Khi tổ chức tuần lễ theo góc II, việc lập kế hoạch hàng ngày càng phụ thuộc vào việc thích nghi hàng ngày, vào việc xác định ưu tiên cho các hoạt động và đối phó với những sự kiện, những quan hệ và những việc xảy ra không dự kiến trước một cách đầy đủ hơn.

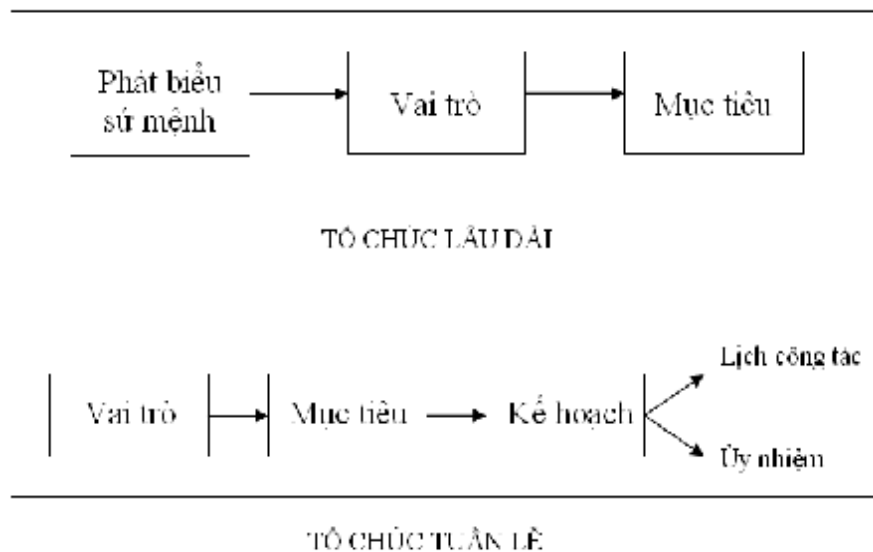
Mỗi buổi sáng, để một ít phút xem lại lịch của bạn, như vậy bạn có thể làm lại các quyết định dựa trên giá trị khi bạn tổ chức tuần lễ cũng như khi các yếu tố không dự kiến có thể xảy đến. Khi nhìn bao quát cả ngày, bạn có thể thấy rằng các vai trò của bạn sẽ xác định các ưu tiên một cách tự nhiên, xuất phát từ ý thức về sự cân đối vốn có của bạn.

Kế hoạch công tác tuần		Tuần lễ từ	Chủ nhật	Thứ hai	Thứ ba	Thứ tư	Thứ năm	Thứ sáu	Thứ bảy
Vai trò	Nhiệm vụ	Ưu tiên tuần	Ưu tiên ngày hôm nay						
Phát triển cá nhân	Phác thảo phát biểu Hội nghị số sách ② Thăm Frank ở bệnh viện ③	①		①⑥	②	⑫		⑭	
Chồng / Bố	Công việc nhà / Lớp học của Karla Dự án khoa học Jim ⑤ Xe đạp của Sarah ⑥	④							
Quản lý sản phẩm mới	Thông số trắc nghiệm thị trường ⑦ Phỏng vấn nghiên cứu sinh Nghiên cứu báo cáo tiêu thụ ⑨	⑧							
Quản lý nghiên cứu	Nghiên cứu kết quả trắc nghiệm cuối cùng Làm việc vấn đề nhập kho ⑪ Quan hệ với Ken và Peter ⑫	⑩							
Quản lý phát triển nhân viên	Duyệt thành tích với Janet Thăm Sameul ⑭	⑬							
Quản lý hành chính	Báo cáo cuối tháng Duyệt báo cáo lương ⑮	⑮							
Chủ tịch hội đồng	Chuẩn bị chương trình họp Đi thăm xã giao với Conklin Bắt đầu kế hoạch năm sau ⑮	⑮							
Rửa của Vật chất..... Tinh thần..... Trí tuệ..... Xã hội/Tinh cảm.....			Hứa / Hẹn 8 ① 8 8 8 8 8 8 9 9 9 ⑦ 9 ⑩ 9 ④ 10 10 10 10 ⑪ 10 10 11 11 ⑧ 11 11 11 11 12 12 12 12 12 12 ⑮ 1 1 ⑨ 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2 2 3 3 3 3 ⑬ ⑮ 3 4 4 ③ 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 6 6 ⑤ 6 ⑮ 6 6 7 7 ⑥ 7 7 7 7 8 8 8 8 ⑮ 8 8 Tôi Tôi Tôi Tôi Tôi Tôi Tôi 7.00 Brown - xem hát						

Bạn còn thấy rằng sự xác định ưu tiên của các thể hệ A, B, C hoặc 1, 2, 3 sắp xếp các hoạt động trong ngày theo thứ tự cần thiết. Có thể là một sự phân tích giả tạo nếu nói rằng các hoạt động đó là quan trọng hay không quan trọng. Chúng đều nằm trên một đường liên tục và một số hoạt động này quan trọng hơn số hoạt động kia. Trong phạm vi của tổ chức tuần lễ, sự xác định ưu tiên thể hệ thứ ba đem lại trật tự cho trung tâm hoạt động hàng ngày.

Những cố gắng xác định các hoạt động ưu tiên trước khi bạn biết chúng quan hệ với ý thức của bạn và nhiệm vụ cá nhân như thế nào và làm thế nào để chúng phù hợp với cuộc sống của bạn là không có hiệu quả. Bạn có thể xác định các ưu tiên và hoàn thành những việc mà bạn không muốn làm hoặc không cần làm tí nào.

Bạn đã nhìn thấy sự khác nhau về tổ chức tuần lễ của bạn khi là một người quản lý góc II lấy nguyên lý làm trung tâm và khi là người lập kế hoạch hàng ngày lấy cá nhân làm trung tâm chưa? Bạn có bắt đầu cảm thấy sự khác nhau to lớn mà trung tâm góc II tạo ra cho tính hiệu quả hiện tại của bạn không?



Đã được khả năng của góc II có trung tâm nguyên lý tác động vào cuộc sống cá nhân và mục kích sự biến đổi trong cuộc sống của hàng trăm người, tôi tin rằng có sự thay đổi tích cực đột phá. Và các mục tiêu hàng tuần càng gắn với các nguyên lý đúng đắn và với bản công bố nhiệm vụ cá nhân thì tính hiệu quả càng tăng.

THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH

Quay trở lại một lần nữa với ẩn dụ máy tính, nếu Thói quen 1 bảo: “Anh là người lập chương trình”. Thói quen 2 bảo: “Hãy viết chương trình”. Thói quen 3 bảo: “Cho máy chạy đi”, “Thực hiện chương trình”. Và việc thực hiện đó chủ yếu phụ thuộc vào ý chí độc lập, kỷ luật tự giác, sự chính trực, sự cam kết của chúng ta, không phải đối với những mục tiêu và những lịch công tác ngắn hạn hoặc đối với sự thúc đẩy nhất thời, mà đối với những nguyên lý đúng đắn và những giá trị sâu xa nhất của chúng ta; những nguyên lý này, những giá trị này đem lại ý nghĩa và bối cảnh cho các mục tiêu, cho lịch công tác và cho cuộc sống của chúng ta.

Vì bạn làm việc suốt cả tuần lễ, chắc chắn có những lúc sự chính trực của bạn bị thử thách. Tính phổ biến của sự đối phó với những ưu tiên cấp bách nhưng không quan trọng của những người khác trong góc phần thứ III hoặc sự thích chạy trốn vào góc phần tư thứ IV sẽ đe dọa áp đảo các hoạt động quan trọng ở góc phần tư thứ II mà bạn đã có kế hoạch. Trung tâm nguyên lý của bạn, khả năng tự nhận thức của bạn có thể đem lại cho bạn sự an toàn nội tâm ở trình độ cao, sự định hướng và sự khôn ngoan để giúp bạn sử dụng ý chí độc lập của bạn và giữ sự toàn vẹn cho cái thực sự quan trọng.

Nhưng bởi vì bạn không phải toàn trí toàn lực, bạn không thể lúc nào cũng biết trước cái gì là thực sự quan trọng. Mặc dầu đã tổ chức cẩn thận cả tuần lễ của bạn, là một người có trung tâm nguyên lý lịch của bạn cần phải phụ thuộc vào những giá trị cao hơn. Bởi vì là người có trung tâm làm nguyên lý, bạn làm việc đó với sự thanh thản trong lòng.

Đã đến lúc một đứa con trai tôi quan tâm đến việc lập thời gian biểu và hiệu quả. Một hôm, cháu có một thời gian biểu rất chặt chẽ, phân phối đến từng phút cho mọi hoạt động, trong bao nhiêu công việc có cả lấy sách, rửa xe, và cả việc “cắt đứt” với Carol, cô bạn gái của cháu.

Mọi thứ tiến hành đúng lịch cho tới khi cháu đến với Carol. Hai đứa đã hò hẹn với nhau trong một thời gian dài và cuối cùng cháu đi đến kết luận là không tiếp tục quan hệ nữa. Nhưng phù hợp với mẫu hiệu quả của cháu, cháu ghi vào lịch gọi điện thoại cho cô bạn từ 10 đến 15 phút.

Tin này gây chấn động mạnh cho cô bạn. Một tiếng rưỡi sau, cháu đã rơi vào một cuộc nói chuyện không dứt ra được với người bạn gái. Tình hình này là một kinh nghiệm hết sức thất bại cho cả hai.

Hơn nữa, bạn không chỉ đơn giản nghĩ đến *hiệu quả* đối với một con người. Bạn nghĩ đến *tính hiệu quả* đối với *người* và *hiệu quả* đối với *việc*. Tôi đã thử “có hiệu quả” đối với một người bất hòa hoặc một người khó tính mà không được. Tôi đã cố gắng dành 10 phút “thời gian chất lượng” cho một đứa bé hoặc một người

làm công để giải quyết một vấn đề, mà chỉ phát hiện được cái “hiệu quả” đó tạo ra những vấn đề mới mà ít khi giải quyết những quan tâm sâu nhất.

Tôi thấy nhiều bố mẹ, đặc biệt các bà mẹ có con bé, thường buồn vì không đạt nguyện vọng làm được nhiều, bởi vì tất cả những gì họ muốn làm là để đáp ứng nhu cầu hàng ngày của các cháu bé. Nhớ rằng tâm trạng thất bại là hàm số của sự chờ mong, mà sự chờ mong thường do tấm gương xã hội hơn là do giá trị và sự ưu tiên của mình.

Nhưng nếu bạn có Thói quen ăn sâu vào tim óc, bạn có những giá trị cao đó điều khiển bạn, bạn có thể bắt thời gian biểu của mình phụ thuộc vào những giá trị đó một cách trọn vẹn. Bạn có thể thích nghi, bạn có thể linh hoạt, bạn không cảm thấy sai lầm khi bạn không theo đúng thời gian biểu hoặc khi bạn phải thay đổi nó.

CÁC ƯU ĐIỂM CỦA THỂ HỆ THỨ TƯ

Một trong những lý do chống lại việc sử dụng các công cụ quản lý thời gian thể hệ thứ ba là vì chúng làm mất tính tự phát, chúng trở thành vững chắc, bất di bất dịch. Nó làm người ta phụ thuộc vào thời gian biểu, bởi vì mẫu hiệu quả của thể hệ thứ ba của quản lý không hòa hợp với nguyên lý *con người quan trọng hơn công việc*.

Công cụ thể hệ thứ tư thừa nhận nguyên lý đó. Nó cũng xác nhận rằng con người bạn là cái đầu tiên bạn cần xem xét về mặt tính hiệu quả chứ không phải hiệu quả chính là bản thân bạn. Nó khuyến khích bạn đầu tư vào góc II, khuyến khích bạn tìm hiểu và tập trung cuộc sống của bạn vào nguyên lý, khuyến khích bạn diễn đạt rõ ràng các mục tiêu và các giá trị mà bạn muốn định hướng cho các quyết định hàng ngày của bạn. Nó giúp bạn tạo nên sự cân đối trong cuộc sống của bạn. Nó giúp bạn vượt lên trên những hạn chế của việc lập kế hoạch hàng ngày, tổ chức và lập thời gian biểu trong phạm vi tuần lễ. Và khi một giá trị cao đối diện với những gì mà bạn đã có kế hoạch, nó cho bạn khả năng sử dụng sự tự nhận thức và lương tâm của bạn để giữ lấy sự toàn vẹn cho nguyên lý và các mục tiêu mà bạn đã xác định là quan trọng nhất. Thay vì sử dụng một bản đồ, bạn sử dụng một cái địa bàn.

Thể hệ thứ tư của tự quản lý tiến bộ hơn thể hệ thứ ba ở năm mặt quan trọng sau đây:

Thứ nhất, nó lấy *nguyên lý làm trung tâm*. Hơn cả những lời nói dài dòng đối với góc II, nó tạo ra mẫu trung tâm. Mẫu này làm cho bạn có khả năng nhìn thời gian của bạn trong phạm vi của cái thực sự là cần thiết và có hiệu quả.

Thứ hai, *hướng tới lương tâm*. Nó cho bạn cơ hội tổ chức cuộc sống của bạn với khả năng tốt nhất của bạn, phù hợp với giá trị sâu xa nhất của bạn. Nhưng nó cũng cho bạn tự do bắt thời gian biểu của mình phụ thuộc những giá trị cao hơn một cách êm thấm.

Thứ ba, nó *xác định nhiệm vụ duy nhất của bạn bao gồm cả các giá trị và các mục tiêu lâu dài*. Điều này sẽ giúp bạn phương hướng và mục tiêu hành động hàng ngày.

Thứ tư, nó *giúp bạn cân đối cuộc sống của bạn bằng cách xác định các vai trò*, và bằng cách định mục tiêu, đặt lịch hoạt động cho mỗi vai trò chủ chốt hàng tuần.

Thứ năm, nó *cho bạn một phạm vi lớn hơn qua việc tổ chức tuần lễ* (cần thích nghi hàng ngày) vượt lên trên tầm nhìn hạn chế của một ngày riêng lẻ và đưa bạn tiếp xúc với các giá trị sâu nhất của bạn qua việc xem xét lại các vai trò chủ chốt của bạn.

Sợi chỉ thực tiễn xuyên qua năm ưu điểm này là một trung tâm chủ yếu nằm trong các mối quan hệ và các kết quả và một trung tâm thứ yếu nằm trong thời gian.

SỰ ỦY NHIỆM TĂNG P VÀ PC

Chúng ta hoàn thành tất cả những gì chúng ta làm qua ủy nhiệm – hoặc ủy nhiệm cho thời gian, hoặc ủy nhiệm cho con người. Nếu chúng ta ủy nhiệm cho thời gian, chúng ta nghĩ về *hiệu quả*. Nếu chúng ta ủy nhiệm cho con người, chúng ta nghĩ về *tính hiệu quả*.

Nhiều người từ chối ủy nhiệm cho người khác bởi vì họ cảm thấy mất nhiều thời gian và công sức và họ có thể tự làm lấy công việc tốt hơn. Nhưng ủy nhiệm một cách có hiệu quả cho người khác có lẽ là một hoạt động mạnh mẽ nhất ở trình độ cao.

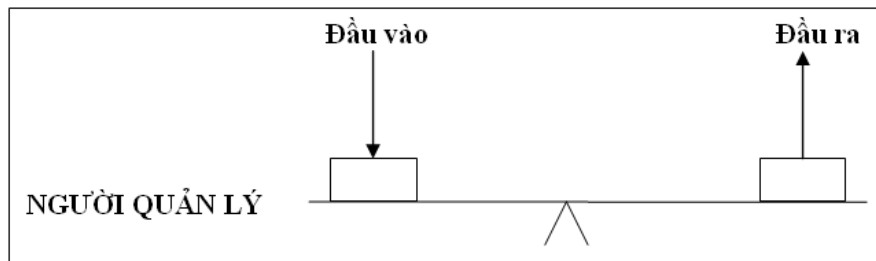
Chuyển trách nhiệm cho những người có kỹ năng và được huấn luyện làm cho bạn có điều kiện dành sức lực cho các hoạt động trình độ cao khác. Ủy nhiệm có nghĩa là phát triển, cả cho cá nhân và cho tổ chức. Người ta trích dẫn cố J.C. Penny rằng quyết định khôn ngoan nhất của ông là “cho tiến hành” sau khi đã thừa nhận rằng ông không thể tự làm lấy lâu hơn nữa. Quyết định đó được thực hiện từ lâu, đã làm cho hàng trăm cửa hàng và hàng nghìn con người phát triển.

Bởi vì nhiều người tham gia vào sự ủy nhiệm nên có một Thắng lợi công cộng và được đưa vào Thói quen 4. Nhưng bởi vì chúng ta đang tập trung ở đây vào các nguyên lý quản lý cá nhân, và khả năng ủy nhiệm cho người khác là sự khác biệt chủ yếu của người quản lý và người sản xuất độc lập, nên tôi đang tiếp cận ủy nhiệm từ lập trường của các kỹ năng quản lý cá nhân của bạn.

Người sản xuất làm bất kỳ cái gì cần thiết để đạt được kết quả mong muốn, để có những quả trứng vàng. Một ông bố, bà mẹ rửa bát, một kiến trúc sư phác thảo bản thiết kế, hoặc một người thư ký đánh máy thư từ là một người sản xuất.

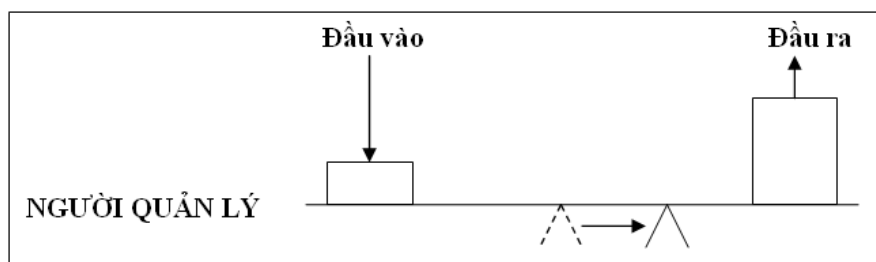
Nhưng khi một người đứng ra tổ chức và làm việc với con người, và qua con người và các hệ thống để sản xuất ra những quả trứng vàng, thì người đó trở thành người quản lý theo nghĩa tùy thuộc lẫn nhau. Một ông bố bà mẹ giao cho con rửa bát là một người quản lý. Một kiến trúc sư đứng đầu một tổ kiến trúc sư là một người quản lý. Một người thư ký giám sát những người thư ký khác và nhân viên văn phòng là một người quản lý văn phòng.

Một người sản xuất có thể đầu tư nỗ lực trong một tiếng đồng hồ và sản xuất ra một đơn vị kết quả, coi như không có thất thoát hiệu quả.



Mặt khác, người quản lý có thể đầu tư nỗ lực trong một giờ và sản xuất ra mười hay mười lăm hay một trăm đơn vị qua sự ủy nhiệm có hiệu quả.

Quản lý chủ yếu là dịch chuyển điểm tựa và chìa khóa của quản lý có hiệu quả là sự ủy nhiệm.



ỦY NHIỆM SAI BẢO

Có hai loại ủy nhiệm cơ bản: “ủy nhiệm sai bảo” và “ủy nhiệm quản lý”. Ủy nhiệm sai bảo “đến chỗ này, đến chỗ kia, làm việc này, làm việc kia và báo cáo lại công việc đã hoàn thành”. Đa số những người sản xuất có một mẫu ủy nhiệm sai bảo. Hãy nhớ lại những người thợ chặt cây trong rừng. Họ là những người sản xuất. Họ xắn tay áo lên làm việc. Nếu họ được giao một địa vị giám sát hoặc quản lý, họ vẫn nghĩ như người sản xuất. Họ không biết tổ chức một sự ủy nhiệm đầy đủ như thế nào để người khác cam kết đạt kết quả. Bởi vì họ tập trung vào phương pháp, họ chịu trách nhiệm về các kết quả.

Tôi đã tham gia một sự ủy nhiệm sai bảo một lần khi gia đình chúng tôi đi lướt ván. Con trai tôi là một vận động viên lướt ván xuất sắc, lướt trên mặt nước còn tôi thì lái thuyền. Tôi trao cho vợ tôi máy ảnh và bảo chụp một vài kiểu.

Thoạt đầu tôi bảo cô ấy chọn kiểu mà chụp vì chúng tôi không còn nhiều phim. Rồi tôi nhận ra rằng cô ấy không quen máy ảnh cho nên tôi phải chỉ bảo rành rõ hơn. Tôi bảo cô ấy muốn ăn chắc phải chờ cho đến khi mặt trời ở trước mũi thuyền hoặc quay người và lượn khúc.

Nhưng càng nghĩ về số cảnh hạn chế và sự thiếu kinh nghiệm sử dụng máy ảnh của cô ấy, tôi càng lo lắng. Sau cùng, tôi nói: “Này Sandra, bấm nút này khi anh bảo, nghe chưa?” và vài phút sau tôi lại hét lên: “Bấm đi! Bấm đi!”. “Thôi! Đừng bấm nữa!” Tôi sợ rằng nếu tôi không chỉ dẫn từng động tác, từng phút từng giây thì sẽ hỏng việc.

Đây đúng là một sự ủy nhiệm sai bảo, một sự giám sát từng tí một các phương pháp. Nhiều người kiên trì sự ủy nhiệm này. Nhưng thực sự họ đạt được bao nhiêu? Và bao nhiêu người có thể được giám sát hoặc quản lý khi bạn phải lưu ý đến từng động tác của họ?

Có một cách ủy nhiệm khác tốt hơn nhiều, có hiệu quả hơn nhiều. Nó dựa trên một mẫu của sự hiểu rõ giá trị của khả năng tự nhận thức, của tưởng tượng, lương tâm và ý chí tự do của người khác.

ỦY NHIỆM QUẢN LÝ

Ủy nhiệm quản lý tập trung vào kết quả chứ không tập trung vào phương pháp. Nó cho phép người ta lựa chọn phương pháp để đảm bảo kết quả. Khi bắt đầu, mất nhiều thời gian, nhưng đó là thời gian được đầu tư đúng chỗ. Bạn có thể di chuyển điem tựa để tăng tác dụng đòn bẩy của ủy nhiệm quản lý.

Ủy nhiệm quản lý bao hàm sự hiểu biết lẫn nhau trước và sự cam kết đối với những mong muốn trong năm lĩnh vực.

KẾT QUẢ MONG MUỐN. Tao ra một sự hiểu biết lẫn nhau về cái cần phải đạt được, tập trung vào cái gì chứ không phải *như thế nào*, vào *kết quả* chứ không phải *phương pháp*. Phải đầu tư thời gian, phải kiên nhẫn. Hãy hình dung ra kết quả mong muốn. Hãy là người đã nhìn thấy nó, mô tả nó. Hãy viết một bản phát biểu có chất lượng về nó đúng như nó khi đạt được.

CÁC NGUYÊN TẮC CHỈ ĐẠO. Xác định các nhân tố trong đó có cá nhân hoạt động. Những thông số này càng ít càng tránh được lỗi ủy nhiệm phương pháp, nhưng có thể có những hạn chế lớn. Chắc bạn không muốn một người làm cho bạn nghĩ rằng người đó có quyền hành rộng rãi vi phạm các tập quán truyền thống và các giá trị bền vững khi họ thực hiện các mục tiêu. Điều này sẽ bóp nghẹt sáng kiến và làm cho người ta quay lại với tín điều của ủy nhiệm sai bảo. “Hãy nói với tôi ông muốn làm gì, tôi sẽ làm cái đó”.

Nếu bạn biết các con đường thất bại của công việc thì hãy chỉ rõ ra. Hãy trung thực và cởi mở. Hãy bảo cho người ta bãi cát lún ở đâu, dãi thú ở đâu. Bạn không cần phải ngày nào cũng làm đi làm lại cái bánh xe. Hãy để cho người khác rút ra bài học từ những sai lầm của bạn hoặc của người khác. Hãy chỉ ra các con đường thất bại tiềm ẩn, *cái không được làm*, chứ đừng bảo họ *cái phải làm*. Giao trách nhiệm về kết quả cho họ. Làm bất cứ cái gì là cần thiết trong các nguyên tắc chỉ đạo.

CÁC NGUỒN LỰC. Xác định nguồn lực về người, tài chính, kỹ thuật hoặc tổ chức có thể huy động để đạt được kết quả mong muốn.

TRÁCH NHIỆM. Xác định các tiêu chuẩn thành tích để sử dụng trong việc đánh giá các kết quả và các thời gian đặc trưng.

KẾT QUẢ. Chỉ rõ cái gì sẽ xảy ra, cả tốt lẫn xấu, coi đó là kết quả của định giá. Điều này bao gồm cả những cái như phần thưởng bằng tiền, phần thưởng tinh thần, giao công việc, và những kết quả tự nhiên liên quan đến toàn bộ nhiệm vụ của một tổ chức.

Mấy năm trước đây, tôi có một kinh nghiệm lý thú về ủy nhiệm đối với con trai tôi. Chúng tôi có một cuộc họp gia đình, bản công bố nhiệm vụ treo trên tường để đảm bảo các kế hoạch của chúng tôi ăn khớp với giá trị của chúng tôi. Mọi người đều có mặt.

Tôi lấy một cái bảng đen và viết các mục tiêu của chúng tôi – việc chủ yếu mà tôi muốn làm – và các công việc xuất phát từ những mục tiêu đó. Sau đó tôi yêu cầu mọi người tự nguyện nhận việc.

“Ai muốn trả tiền cầm đồ?” Tôi hỏi. Tôi nhận thấy tôi là người duy nhất giơ tay.

“Ai muốn trả tiền bảo hiểm? Tiền ăn? Tiền xe?” Tôi cảm thấy mỗi việc có một người giữ độc quyền.

“Ai muốn cho em bé ăn?” Ở đây có nhiều người quan tâm nhưng chỉ có vợ tôi mới có đủ tư cách để làm việc đó.

Khi tôi phân công xong thì rõ ràng Bố và Mẹ có hơn 16 giờ làm việc trong tuần.

Cháu trai bảy tuổi, Stephen, tình nguyện chăm sóc sân nhà. Trước khi giao việc cho cháu, tôi bắt đầu một quá trình huấn luyện. Tôi muốn cháu có một hình ảnh rõ ràng trong đầu về một cái sân được chăm sóc cẩn thận, do đó, tôi dẫn cháu đến bên cửa sổ nhìn sang nhà hàng xóm. “Con nhìn xem”. Tôi nói: “Con thấy sân nhà hàng xóm xanh và sạch không? Sân của chúng ta sau này cũng phải như thế: xanh và sạch. Bây giờ hãy nhìn sân nhà mình. Con có thấy màu sắc lộn xộn không? Không thể để như thế được, nó không xanh. Xanh và sạch là những điều chúng ta cần. Bây giờ con làm thế nào cho xanh. Con tự do làm, trừ quét sơn. Nhưng, bố sẽ nói với con nếu bố làm thì bố làm như thế nào?”

“Bố làm như thế nào?”.

“Bố dùng các thùng tưới. Nhưng nếu con dùng xô hay vòi nước cũng được. Chẳng có gì khác – Điều chúng ta quan tâm là màu xanh. Được chứ?”.

“Được rồi ạ”.

“Bây giờ ta nói sang vấn đề “sạch”. Con ạ, sạch có nghĩa là không lộn xộn, bẩn thỉu – không có giấy, không có dây dưa, các mẫu xương, que lê hoặc bất cứ thứ gì làm cho nhà ta bẩn thỉu, lộn xộn. Bố sẽ bảo con làm như thế nào. Hãy làm cho sạch nửa sân rồi so sánh xem”.

Sau đó tôi lấy hai cái giỏ đựng giấy và nhặt rác ở một nửa sân. “Nào con xem bên này. Xem bên kia. Có thấy khác không? Như vậy gọi là sạch.”

“Khoan đã” Cháu kêu lên. “Con thấy một mẫu giấy sau bụi cây này!”

“Ồ, tốt quá! Bố không để ý. Con nhìn tinh đấy.”

“Bây giờ trước khi con quyết định có làm hay không làm công việc ngay bây giờ, bố muốn nói thêm với con vài lời. Bởi vì khi con làm công việc này, bố không làm gì cả. Đây là công việc của con. Nó gọi là công việc quản lý. Cương vị quản lý có nghĩa là “một công việc với một sự tin cậy”. Bố tin ở con, con sẽ làm tốt công việc này. Vậy bây giờ ai là ông chủ của con?”

“Bố!”

“Không phải bố, mà là con. Con là ông chủ của con. Con có muốn lúc nào bố mẹ cũng rầy con không?”

“Con không.”

“Bố mẹ cũng vậy. Có phải đôi khi cũng khó chịu không? Vì vậy con phải là chủ của con. Nào hãy đoán xem ai là người giúp việc con nào ?”

“Ai ạ?”

“Bố!” Tôi nói. “Con hãy sai bảo bố”.

“Con ư?”

“Tất nhiên. Nhưng bố có ít thời gian giúp con lắm. Đôi khi, bố không có mặt ở đây. Nhưng khi nào bố có mặt thì con cứ bảo bố. Bố giúp được gì con thì bố giúp. Bố sẽ làm bất kỳ cái gì con muốn.”

“Được ạ.”

“Bây giờ đoán xem ai là người nhận xét đánh giá công việc của con?”

“Ai ạ?”

“Chính là con.”

“Con ư?”

“Đúng. Một tuần 2 lần, hai bố con mình sẽ đi quanh sân và con có thể chỉ cho bố tình hình ra sao. Con sẽ nhận xét như thế nào?”

“Xanh và sạch.”

“Đúng.”

Tôi huấn luyện cháu với hai từ đó trong hai tuần trước khi tôi cảm thấy cháu đã sẵn sàng bắt tay vào việc. Sau cùng, ngày trọng đại ấy đến.”

“Có nhiều việc không con?”

“Có ạ!”

“Công việc thế nào?”

“Xanh và sạch ạ!”

“Thế nào là xanh?”

Cháu nhìn quanh sân, sân chúng tôi xanh hơn. Rồi cháu chỉ vào cửa bên cạnh: “Đây là màu của sân.”

“Thế nào là sạch?”

“Không có rác ạ!”

“Ai là ông chủ?”

“Thưa, con ạ!”

“Ai là người giúp việc của con?”

“Là bố khi bố có thì giờ.”

“Ai nhận xét con?”

“Dạ, con. Một tuần, con đi quanh sân hai lần và con có thể chỉ cho bố thấy những gì đã xảy ra.”

“Bây giờ con thấy thế nào?”

“Xanh và sạch ạ!”

Lúc đó, tôi không tỏ ra là ghi nhận lời nói của cháu. Nhưng tôi không ngại ngần thừa nhận đã làm được một sự ủy nhiệm trong cương vị quản lý.

Hai tuần lễ, hai từ. Tôi nghĩ rằng cháu đã sẵn sàng.

Ngày thứ bảy, cháu không làm gì cả. Ngày Chủ nhật ... không. Ngày thứ hai ... không. Ngày thứ ba, lúc tôi lái xe đi làm, tôi thấy màu vàng lộn xộn trong sân và mặt trời tháng bảy nóng nực chiếu trên đường xe lăn. “Chắc hôm nay nó làm”. Tôi nghĩ. Tôi có thể lý luận rằng ngày thứ bảy là ngày chúng tôi họp để nhất trí với nhau. Tôi có thể có lý do cho ngày chủ nhật: ngày chủ nhật là ngày dành riêng cho những việc khác. Nhưng tôi không thể bào chữa cho ngày thứ hai được. Và hôm nay là ngày thứ ba. Chắc chắn nó sẽ làm. Đang nghĩ hèn mạt. Nó có phải làm gì khác đâu.

Suốt ngày, tôi nóng lòng chờ nó về nhà để xem việc gì đã xảy ra. Tôi vừa rẽ vào nhà thì thấy quang cảnh vẫn như lúc sáng. Và con trai tôi đang chơi trong công viên bên kia đường.

Không thể chấp nhận được. Tôi bị choáng váng và vỡ mộng về thành tích của cháu sau hai tuần huấn luyện và bao nhiêu điều cam kết. Tôi đã đầu tư vào cái sân sức lực, niềm kiêu hãnh và cả tiền bạc và thế là mất hết. Bên cạnh, mảnh sân nhà hàng xóm chúng tôi được xén tỉa đẹp đẽ. Tình trạng thật khó xử.

Tôi sẵn sàng quay trở lại kiểu ủy nhiệm sai bảo. *Con trai, lại đằng kia nhặt rác đi ngay bây giờ và cả những thứ khác nữa!* Tôi biết tôi có thể được quả trứng vàng bằng cách ấy. Nhưng còn con ngỗng? Cái gì sẽ xảy ra trong nội tâm của cháu? Tôi giả vờ mỉm cười và gọi sang bên kia đường: “Này, con trai, công việc thế nào?”

“Tốt bố ạ!” Cháu quay về.

“Sân nhà ta ra sao rồi?” Tôi biết rằng lúc tôi nói điều đó tôi đã hủy bỏ sự thỏa thuận giữa chúng tôi. Đó không phải là cách tôi làm khi giải thích. Đó không phải là cái mà chúng tôi đã nhất trí.

Cho nên cháu cũng cho là đúng khi hủy bỏ sự thỏa thuận.

“Tốt, bố ạ!”

Tôi tặc lưỡi và chờ sau bữa ăn tối. Tôi nói: “Con trai ạ, chúng ta hãy làm như đã thỏa thuận với nhau. Chúng ta hãy cùng nhau đi quanh sân và con sẽ chỉ cho bố những gì đã xảy ra trong cương vị quản lý của con.”

Khi chúng tôi vừa ra khỏi cửa thì cháu bắt đầu run, nước mắt lưng tròng. Khi đến giữa sân cháu khóc thút thít.

“Khổ quá bố ạ!”

Khổ quá ư? Tôi nghĩ. Con chỉ làm một việc đơn giản! Nhưng tôi biết cái gì khó – tự quản lý, tự kiểm tra. Cho nên tôi nói: “Bố giúp con được gì nào?”

“Bố giúp con ư?” Cháu khịt khịt.

“Chúng ta đã thỏa thuận như thế nào nhỉ?”

“Bố nói bố giúp con khi có thì giờ.”

“Bố đang rảnh”.

Thế là cháu chạy vào nhà và lấy ra hai cái giỏ. Cháu đưa cho tôi một cái. “Bố nhặt những cái rác kia cho con được không?” Cháu chỉ chỗ rác rưởi còn vớt lại sau buổi liên hoan ngoài trời tối thứ bảy. “Chúng làm con buồn nôn!”

Tôi làm theo lời cháu. Tôi làm đúng như cháu bảo. Và đó cũng là lúc tôi ký bản thỏa thuận vào tim cháu. Nó trở thành cái sân của cháu, cương vị quản lý của cháu.

Cả mùa hè ấy, cháu chỉ yêu cầu tôi giúp cháu hai, ba lần. Cháu chăm sóc nhà cẩn thận, cháu làm cho nó sạch hơn, xanh hơn khi tôi chăm sóc. Cháu còn góp ý kiến với các anh chị cháu lúc chúng vớt giấy kẹo lên cỏ.

Sự tín nhiệm là hình thức cao nhất của động lực thúc đẩy con người. Nó khai thác được cái tốt nhất trong mỗi con người. Nhưng phải tốn thời gian và kiên trì. Và cũng không loại trừ sự cần thiết huấn luyện và phát triển để con người có khả năng đạt được sự tín nhiệm đó. Tôi tin rằng nếu sự ủy nhiệm cương vị lãnh đạo được tiến hành đúng đắn thì cuối cùng cả hai bên đều có lợi, bởi vì sẽ làm được nhiều hơn với thời gian ít hơn. Tôi tin rằng một gia đình được tổ chức tốt, dành thời gian để ủy nhiệm có hiệu quả cho từng thành viên trong gia đình thì có thể tổ chức công việc để mỗi người có thể làm việc nhà khoảng một tiếng trong ngày. Nhưng điều này đòi hỏi khả năng nội tại muốn quản lý chứ không phải muốn sản xuất. Trung tâm tính hiệu quả chứ không phải ở hiệu quả.

Chắc chắn bạn dọn phòng sạch hơn con bạn, nhưng vấn đề là bạn muốn con bạn làm được việc đó. Bạn phải đầu tư thời gian, phải huấn luyện và phát triển. Đúng là phải mất thời gian nhưng thời gian đó đáng giá biết bao. Nó tiết kiệm thời gian cho bạn về lâu dài.

Tiếp cận này liên quan đến một mẫu mới về sự ủy nhiệm. Thực vậy, nó thay đổi bản chất của mối quan hệ. Người quản lý, trở thành ông chủ của bản thân, với ý thức đã cam kết nhất trí với kết quả mong muốn. Nhưng nó cũng giải phóng năng lực sáng tạo của mình để làm bất kỳ những gì cần thiết phù hợp với các nguyên lý đúng đắn để đạt được những kết quả mong muốn.

Những nguyên lý tham gia vào sự ủy nhiệm cương vị quản lý là đúng đắn, áp dụng được cho bất kỳ loại người nào, vào bất kỳ tình huống nào. Với người chưa trưởng thành, bạn hãy nêu ra kết quả mong muốn thấp hơn, nhưng bạn lại phải hướng dẫn nhiều hơn, cung cấp nhiều nguồn lực hơn, phải hỏi han luôn công việc đã được tiến hành như thế nào, và công nhận ngay các kết quả đã đạt được. Đối với những người trưởng thành hơn, bạn giao cho những kết quả mong muốn có tính thử thách hơn, bạn hướng dẫn ít hơn, ít kiểm tra kết quả hơn, có nhiều tiêu chuẩn ít để đánh giá mà là để phân tích nhiều hơn.

Sự ủy nhiệm có hiệu quả có lẽ là đồng hồ báo tốt nhất của quản lý có hiệu quả, đơn giản bởi vì nó là cơ bản cho cả sự phát triển cá nhân và tổ chức.

MẪU CỦA GÓC PHẦN TƯ THỨ II

Then chốt của quản lý có hiệu quả bản thân hoặc người khác qua ủy nhiệm không phải là một kỹ thuật hay một công cụ, một yếu tố ngoại lai. Nó là nội tại, nó ở trong mẫu của góc phần tư thứ II, nó làm cho bạn có khả năng nhìn qua thấu kính của cái quan trọng chứ không phải cái cấp bách.

Tôi đưa vào phụ lục một bài tập gọi là “Một ngày của góc phần tư thứ II ở văn phòng”. Nó giúp cho bạn nhìn thấy mẫu đó có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến tính hiệu quả của bạn như thế nào trong một vụ kinh doanh.

Khi luyện tập để phát triển mẫu của góc phần tư thứ II, bạn có thể tăng khả năng tổ chức và thực hành hàng tuần trong cuộc sống của bạn về các ưu tiên sâu sắc nhất, khả năng ứng xử trong các cuộc nói chuyện của bạn. Bạn không phụ thuộc vào ai, vào việc gì trong việc quản lý có hiệu quả cuộc sống của bạn.

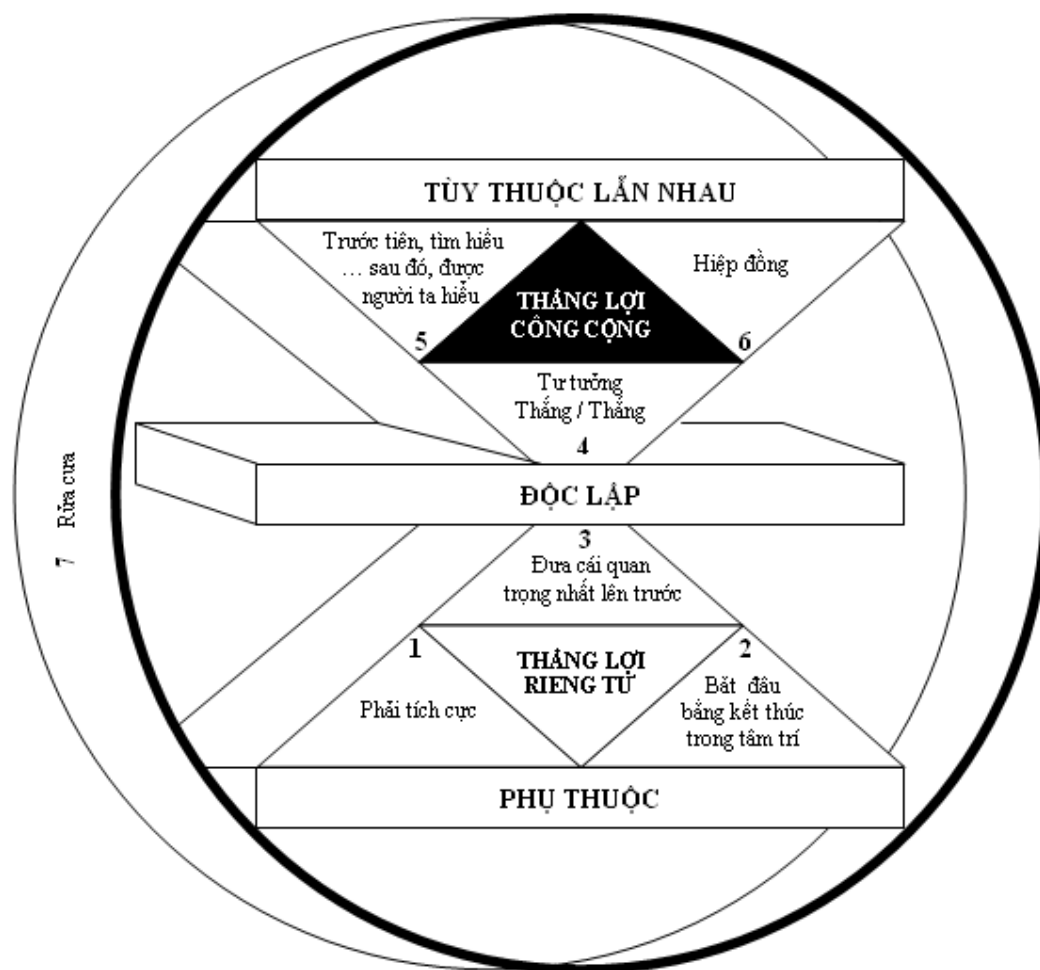
Điều thú vị là trong góc phần tư thứ II có cả Bảy thói quen. Mỗi thói quen đều giải quyết những vấn đề quan trọng cơ bản, những vấn đề này sẽ làm cho cuộc sống của bạn thay đổi một cách tích cực nếu được giải quyết một cách đều đặn.

GỢI Ý ÁP DỤNG

1. Xác định một hoạt động ở góc II mà bạn biết là bị lơ là trong cuộc sống của bạn, một hoạt động nếu làm tốt sẽ ảnh hưởng lớn đến cuộc sống của bạn, hoặc về cá nhân, hoặc về nghề nghiệp. Viết ra và cam kết thực hiện.
2. Vạch một ma trận quản lý thời gian và thử ước lượng số phần trăm thời gian dùng cho mỗi góc phần tư. Sau đó ghi thời gian của bạn trong ba ngày, mỗi lần cách nhau 15 phút. Bạn ước lượng đúng đến mức nào. Bạn có hài lòng về cách sử dụng thời gian của bạn không? Bạn có phải thay đổi không?
3. Lập một danh sách các trách nhiệm mà bạn có hệ ủy nhiệm và những người mà bạn có thể ủy nhiệm hoặc huấn luyện để chịu trách nhiệm trong lĩnh vực này. Xác định cần gì để bắt đầu để bắt đầu quá trình ủy nhiệm hoặc huấn luyện.
4. Tổ chức tuần lễ của bạn. Bắt đầu bằng viết ra các vai trò của bạn và mục tiêu của tuần lễ; sau đó chuyển các mục tiêu sang kế hoạch hành động riêng biệt. Cuối tuần, đánh giá kế hoạch của bạn đã chuyển biến các giá trị sâu kín và các mục tiêu của bạn thành cuộc sống hàng ngày của bạn tốt đến mức nào và mức độ toàn vẹn mà bạn có thể giữ được cho những giá trị và mục đích ấy.
5. Cam kết với bản thân bắt đầu từ tổ chức cuộc sống theo từng tuần lễ và bố trí thời gian thường xuyên để thực hiện.
6. Đổi công cụ lập kế hoạch hiện hành của bạn thành một công cụ thể hệ thứ tư và củng cố công cụ đã có.
7. Xem xét tỉ mỉ “Một ngày của góc phần tư thứ II ở văn phòng” (Phụ lục B) để hiểu sâu hơn tác dụng của mẫu góc phần tư thứ II.

THĂNG LỢI CÔNG CỘNG

THĂNG LỢI CÔNG CỘNG



CÁC MẪU CỦA TÙY THUỘC LẦN NHAU

Không thể có tình bạn nếu không có sự tin cậy.

Không thể có sự tin cậy nếu không có sự chính trực.

SAMEUL JOHNSON

Trước khi đi vào lĩnh vực của Thắng lợi công cộng, chúng ta nhớ lại rằng sự tùy thuộc lẫn nhau có hiệu quả chỉ có thể xây dựng trên cơ sở của sự độc lập thực sự. Thắng lợi riêng tư đến Trước thắng lợi công cộng. Đại số đến trước các phép tính. Khi chúng ta ngoái nhìn lại và quan sát địa hình để xác định lại nơi chúng ta đã đi qua, nơi chúng ta đang ở với nơi chúng ta sắp đi qua, chúng ta thấy rõ ràng rằng chúng ta không đến được nơi chúng ta đang ở mà không đi qua con đường chúng ta đã đi. Không có những con đường khác, không có lối tắt. Không có cách nào khác nhảy dù xuống đây. Phong cảnh phía trước đầy những mảnh của những mối quan hệ tan vỡ của những người đã làm thử. Họ thử nhảy vào những mối quan hệ có hiệu quả mà không có sự chín chắn, không có sức mạnh của tính cách để duy trì chúng.

Nhưng bạn không thể làm như vậy, bạn phải đi theo một con đường. Bạn không thể thành công với người khác nếu bạn không trả giá cao cho sự thành công đối với bản thân bạn.

Mấy năm trước đây, tôi dự một cuộc hội nghị chuyên đề trên bờ biển Oregon. Một người lại gần tôi và nói: “Ông Stephen, ông biết không, tôi thật sự không thích thú đến dự hội nghị chuyên đề này”. Ông ta làm tôi chú ý.

“Ông hãy nhìn những người khác ở đây” – Ông ta nói tiếp – “Ông hãy nhìn bờ biển đẹp đẽ này và biển ở ngoài kia và cả những gì đang xảy ra. Tất cả những gì tôi có thể làm là ngồi và lo lắng về sự hành hạ mà tôi sắp nhận từ cú điện thoại của vợ tôi tối nay”.

“Mỗi lần tôi đi xa là vợ tôi tra hỏi tôi. Tôi ăn sáng ở đâu? Có ai khác ở đó? Sáng nào tôi cũng họp à? Khi nào tôi ăn trưa xong? Tôi làm gì khác lúc ăn trưa? Buổi chiều tôi làm gì? Buổi tối tôi làm gì để giải trí? Ai ở với tôi? Chúng tôi nói chuyện gì?”

“Và cái thực sự mà vợ tôi muốn biết, nhưng không bao giờ nói ra đầy đủ là ai là người bà ấy có thể gọi để xác minh những lời tôi nói. Bà ấy vừa mè nheo tôi và tra khảo mọi thứ tôi làm từ khi tôi ra đi. Tất cả những cái này làm tôi mất hết hứng thú. Tôi thực sự không thích thú gì cả.”

Ông ta có vẻ rất khổ sở. Chúng tôi nói chuyện một lát, rồi ông ta đưa một lời bình rất thú vị: “Tôi đoán rằng vợ tôi biết mọi câu để hỏi.” Ông ngập ngừng, hơi lúng túng. “Cũng trong một hội nghị chuyên đề như thế này tôi đã gặp nhà tôi ... Khi đó tôi đã có vợ”.

Tôi xem xét ý tứ của lời bình đó rồi nói:

“Ông có thích sử dụng giải pháp nhanh không?”

“Ông định nói gì?” Ông ta hỏi tôi.

“Thế này nhé, ông có muốn lấy một câu tuốc – nơ – vít mở đầu vợ ông ta và chỉnh đốn lại thái độ của bà ấy thật nhanh không?”

“Chắc chắn là tôi muốn vợ tôi thay đổi.” Ông ta kên lên. “Tôi không nghĩ rằng vợ tôi lúc nào cũng hành hạ tôi như thế này là tốt cho bà ấy.”

“Ông bạn ạ”. Tôi nói, “Ông không thể tránh né được những vấn đề mà ông phải cư xử cho phải phép.”

Ở đây, chúng ta đang giải quyết một hoán vị mẫu rất ấn tượng và rất cơ bản. Bạn có thể cố gắng bơi trơn các hoạt động xã hội qua lại của bạn bằng những kỹ năng kỹ xảo cá nhân, nhưng trong quá trình đó, bạn có thể chặt gãy cơ sở tính cách chủ yếu. Bạn không thể có hoa có trái nếu bạn không có gốc rễ. Đó là nguyên lý của sự nổi tiến. Thắng lợi riêng tư đi trước Thắng lợi công cộng. Sự tự chủ và kỷ luật tự giác là nền tảng của mọi mối quan hệ tốt với người khác.

Một số người nói rằng bạn phải yêu mình trước khi yêu người khác. Tôi nghĩ rằng ý đó có giá trị, nhưng nếu bạn không biết mình, nếu bạn không kiểm soát mình, nếu bạn không làm chủ mình, thì thật khó mà yêu mình, trừ một vài trường hợp ngắn ngủi, hưng phấn, hời hợt.

Lòng tự trọng thực sự xuất phát từ sự tự chủ, từ sự độc lập thực sự. Và đó là trung tâm của các Thói quen 1, 2 và 3. Độc lập là một thành tựu. Tùy thuộc lẫn nhau là một sự lựa chọn mà chỉ người độc lập mới làm được. Trừ khi chúng ta có khả năng đạt được độc lập thực sự, nếu không chúng ta phát triển các kỹ năng của các mối quan hệ giữa con người thì thật là điên rồ. Chúng ta cứ thử xem. Chúng ta có thể đạt được một số thành tích nào đó khi trời quang mây tạnh. Nhưng khi giông tố ập đến – mà điều này chắc chắn sẽ xảy ra – thì chúng ta không có cơ sở để giữ cho các sự việc liên kết với nhau.

Thành phần quan trọng nhất mà chúng ta đưa vào bất kỳ mối quan hệ nào không phải là cái chúng ta nói hoặc cái chúng ta làm mà là bản chất của chúng ta. Và nếu lời nói hoặc hành động của chúng ta xuất phát từ những kỹ thuật quan hệ bề ngoài (Đạo đức Nhân cách) hơn là từ hạt nhân nội tâm (Đạo đức tính cách) thì người khác sẽ cảm thấy là giả dối, bịp bợm. Đơn giản là chúng ta không có khả năng tạo ra và duy trì nền tảng cần thiết cho sự tùy thuộc lẫn nhau có hiệu quả.

Kỹ thuật và kỹ xảo thực sự làm ra sự khác biệt trong tác động quan lại giữa con người là những kỹ thuật, kỹ xảo xuất phát một cách tự nhiên từ một tính cách thực sự độc lập. Do đó, vị trí để bắt đầu xây dựng bất kỳ mối quan hệ nào là ở bên trong chúng ta, bên trong Vòng ảnh hưởng của chúng ta, là tính cách của chúng ta. Khi chúng ta trở thành độc lập – tích cực, lấy những nguyên lý đúng đắn làm trung tâm, được giá trị hướng dẫn và có khả năng tổ chức và thực hiện các ưu tiên trong cuộc sống của chúng ta với sự chính trực, thì chúng ta có thể chọn để trở thành tùy thuộc lẫn nhau – có thể xây dựng những mối quan hệ phong phú, lâu dài, có hiệu quả cao với người khác.

Nhìn lên phía trước, chúng ta thấy rằng chúng ta đang đi vào một phạm vi hoàn toàn mới. Sự tùy thuộc lẫn nhau mở ra các thể giới của khả năng hợp tác sâu sắc, phong phú, đầy ý nghĩa, khả năng tăng năng suất tăng theo cấp số nhân, khả năng phục vụ, cống hiến, học tập, phát triển. Nhưng đó cũng là nơi chúng ta cảm thấy

khó khăn lớn nhất, thất bại lớn nhất, vật cản lớn nhất đối với hạnh phúc và thành công. Và chúng ta biết rất rõ những điều bất lợi đó vì chúng rất sâu sắc.

Chúng ta thường có thể sống nhiều năm với nỗi đau triền miên vì thiếu một điều mơ ước, thiếu sự lãnh đạo hoặc quản lý trong một cuộc sống cá nhân của chúng ta. Chúng ta mơ hồ cảm thấy khó ở và không thoải mái và thản thoảng cố làm vui đi nỗi đau khổ đó, ít nhất trong chốc lát. Nhưng, nỗi đau khổ là triền miên, chúng ta phải quen với nó, chúng ta phải học sống với nó.

Nhưng khi chúng ta có vấn đề trong tác động qua lại với người khác, chúng ta nhận thức rõ ràng nỗi đau đớn sâu sắc, thường là mạnh mẽ và chúng ta muốn xua đuổi nó đi.

Đó là lúc chúng ta cố gắng điều trị các triệu chứng với những giải pháp nhanh và kỹ thuật – các băng dính của Đạo đức Nhân cách. Chúng ta không hiểu rằng nỗi đau sâu sắc phát sinh từ vấn đề sâu hơn, tồn tại dai dẳng. Và cho đến khi chúng ta ngừng điều trị triệu chứng và bắt đầu điều trị vấn đề, những cố gắng của chúng ta chỉ đưa những kết quả ngược lại. Kết quả thu được chỉ càng làm xấu thêm nỗi đau triền miên mà thôi.

Bây giờ, chúng ta đang suy nghĩ về tác động qua lại với người khác, hãy quay trở lại với định nghĩa về tính hiệu quả trước đây. Chúng ta đã nói đó là sự cân đối P/PC, quan niệm chủ yếu của câu chuyện con ngỗng và quả trứng vàng.

Trong một tình huống tùy thuộc lẫn nhau, những quả trứng vàng là tính hiệu quả, là sự hiệp đồng kỳ diệu, là kết quả do sự giao tiếp cởi mở và tác động qua lại tích cực với người khác tạo ra. Và để có những quả trứng vàng đó một cách đều đặn, chúng ta cần phải chăm sóc con ngỗng. Chúng ta cần tạo ra và chăm sóc những mối quan hệ đã tạo nên kết quả thực tế đó.

Vì vậy trước khi rời vị trí quan sát và đi vào Thói quen 4, 5 và 6, tôi muốn giới thiệu cái mà tôi tin là một ẩn dụ rất mạnh khi mô tả các mối quan hệ và khi xác định sự cân đối P/PC trong thực tế tùy thuộc lẫn nhau.

TÀI KHOẢN NGÂN HÀNG TÌNH CẢM

Tất cả chúng ta đều biết một tài khoản ngân hàng là gì. Chúng ta gửi tiền vào đó làm thành khoản dự trữ, khi nào cần thì rút ra. Một Tài khoản Ngân hàng tình cảm là một ẩn dụ mô tả giá trị của sự tín nhiệm đã xây dựng được trong các mối quan hệ. Nó là cảm giác của sự an toàn mà bạn có đối với những người khác.

Nếu đối với bạn, tôi gửi vào một Tài khoản Ngân hàng tình cảm qua sự lịch sự, ân cần, lòng trung thực và giữ sự cam kết với bạn là tôi xây dựng một dự trữ. Sự tín nhiệm của bạn đối với tôi trở thành cao hơn và tôi có thể kêu gọi sự tín nhiệm đó nhiều lần nếu tôi cần. Thậm chí tôi có thể phạm sai lầm nhưng mức tín nhiệm đó, dự trữ tình cảm đó sẽ bù đắp cho tôi. Sự giao thiệp của tôi có thể không rõ ràng, nhưng dù sao bạn cũng hiểu tôi. Bạn không “bắt bẻ tôi từng lời nói”. Khi tài khoản tín nhiệm cao, sự giao tiếp trở nên dễ dàng, diễn ra tức thời và có hiệu quả.

Nhưng nếu tôi có thói quen tỏ ra bất lịch sự, thiếu tôn trọng bạn, cản trở bạn, cấu kình với bạn, coi thường bạn, nơi ẩn náu của những âm mưu. Tôi phải đề phòng từ phía sau, đề phòng mọi mưu mô chính trị. Nhiều tổ chức đầy rẫy những chuyện như thế này, nhiều gia đình đầy rẫy những chuyện như thế này, nhiều cuộc hôn nhân cũng vậy.

Nếu một dự trữ tín nhiệm lớn không được duy trì bằng cách tiếp tục gửi vào, thì một cuộc hôn nhân có thể bị tan vỡ. Lẽ ra hai con người hiểu nhau ngay từ một cử chỉ nhỏ đầu tiên, quan hệ với nhau phong phú, thì lại thu xếp với nhau mỗi người sống theo kiểu của mình, cố gắng lễ độ với nhau, rộng lượng với nhau. Quan hệ của họ có thể xấu thêm và trở thành thù địch, người nào giữ miếng của người đó. Phản ứng “chiến đấu hay rút lui” gây nên những trận cãi cọ, đá thụng đụng nia, không ai nói với ai, ghét bỏ nhau, than thân trách phận. Nó có thể kết thúc bằng một cuộc chiến tranh lạnh trong gia đình, được kéo dài nhờ con cái, tình dục, sức ép xã hội, hoặc bảo vệ danh dự gia đình. Hoặc là nó có thể kết thúc bằng một cuộc chiến tranh công khai trước tòa án, ở đây lòng tự ái gay gắt hạ gục các trận đấu pháp lý có thể kéo dài trong nhiều năm khi người ta không ngừng lên án người vợ hoặc người chồng cũ.

Thế mà đây lại là mối quan hệ thân thiết nhất, có khả năng phong phú, vui vẻ, thỏa mãn và có hiệu quả nhất giữa hai con người trên trái đất. Cây hải đăng P/PC ở đó, chúng ta có thể lao vào nó để mà tan vỡ hoặc có thể dùng nó làm ánh sáng dẫn đường.

Những mối quan hệ bền vững nhất của chúng ta như hôn nhân lại yêu cầu chúng ta không ngừng gửi vào tài khoản. Các khoản gửi cũ hao mòn dần qua những ước mong liên tục. Nếu bạn ngẫu nhiên gặp một người bạn cũ thời sinh viên mà nhiều năm không gặp thì bạn có thể lấy lại dự trữ khi bạn xa nhau vì món gửi cũ vẫn còn đó. Nhưng tài khoản của bạn với những người bạn quan hệ thường xuyên thì cần phải đầu tư một cách liên tục hơn. Đôi khi có những lần rút ra thật bất ngờ trong tác động qua lại hàng ngày hoặc trong nhận thức của họ về bạn mà bạn không hề hay biết. Điều này đặc biệt đúng với các cháu thiếu niên trong gia đình.

Thí dụ bạn có một cậu con trai nhỏ tuổi. Câu chuyện giữa hai bố con thường đại loại như: “dọn phòng của con cho sạch đi; khâu khuy áo của con đi; vặn radio đi; đi cắt tóc đi; đừng quên đổ rác nhé”. Qua một thời gian, khoản rút ra Tài khoản Ngân hàng tình cảm vượt quá nhiều khoản gửi vào.

Bây giờ, giả sử cậu con trai này đang trong quá trình có những quyết định quan trọng ảnh hưởng đến tương lai cuộc đời cậu. Do mức tín nhiệm của cậu với bạn quá thấp, sự giao tiếp giữa hai bố con lại không cởi mở, máy móc và không thỏa mãn cậu cho nên cậu không hỏi ý kiến bạn. Bạn phải khôn ngoan và có kiên nhẫn để giúp đỡ cháu. Nhưng bởi vì tài khoản của bạn đã rút quá số gửi, con trai bạn cuối cùng đã tự quyết định lấy từ một tầm nhìn tình cảm hạn hẹp, chắc chắn quyết định này sẽ dẫn đến những hậu quả tiêu cực sau này.

Bạn cần một sự cân đối tích cực để chia sẻ về những vấn đề tế nhị này. Bạn làm gì đây?

Cái gì sẽ xảy ra nếu bạn bắt đầu gửi dự trữ vào các mối quan hệ? Bạn có thể có cơ hội để tỏ ra ân cần với cháu – mang về cho cháu một tạp chí nói về môn trượt băng mà cháu đang quan tâm, hoặc đến với cháu khi cháu đang thực hiện một công việc gì đó và giúp cháu; cũng có thể cùng cháu đi xem phim hoặc đi ăn kem. Có lẽ quan trọng nhất là nghe cháu mà không bình luận, không thuyết giáo, không lấy mình ra làm gương cho cháu. Chỉ có nghe và tìm hiểu. Làm cho cháu cảm thấy bạn quan tâm đến cháu, coi cháu là một người lớn.

Lúc đầu, cháu không đáp ứng ngay đâu. Cháu có thể nghi ngờ. “Bố đang làm gì đây? Mẹ đang dùng thủ đoạn gì với mình đây?”. Nhưng khi những vật gửi này được đưa vào tài khoản, số dự trữ tăng lên, sự mất cân đối bị phá vỡ.

Cần nhớ rằng giải pháp nhanh là một ảo tưởng. Xây dựng và xây dựng lại những mối quan hệ đòi hỏi nhiều thời gian. Nếu bạn sốt ruột vì thấy cháu không đáp ứng hoặc có vẻ vong ơn mà rút dự trữ ra quá nhiều thì bạn sẽ phá hết những gì bạn đã gửi vào. “Bố mẹ đã làm tất cả cho con, đã hi sinh cho con, tại sao con lại có thể vong ơn đến thế? Bố mẹ đã cố gắng chu tất cho con, thế mà con lại đáp lại công ơn bố mẹ như vậy đó. Bố không thể tin được”.

Thật là khó khăn nếu không kiên nhẫn. Đòi hỏi phải có tính cách tích cực, phải tập trung vào Vòng ảnh hưởng của chúng ta, phải nuôi dưỡng những sự vật đang phát sinh và phát triển, đừng cố nhổ cây lên mà xem rễ phát triển như thế nào.

Nhưng thật sự không có những giải pháp nhanh. Xây dựng và xây dựng lại một mối quan hệ là một sự đầu tư lâu dài.

SÁU VẬT GỬI CHỦ YẾU

Tôi xin gợi ý sáu vật gửi chủ yếu để xây dựng Tài khoản Ngân hàng tình cảm.

Hiểu con người

Thực sự tìm hiểu người khác là vật gửi quan trọng nhất và đó là then chốt của mọi vật gửi khác. Bạn hoàn toàn không biết gửi gì cho một người khác khi bạn chưa hiểu người đó. Có những cái, đối với bạn là vật gửi, nhưng người khác lại không coi đó là vật gửi như các cuộc dạo chơi, trò chuyện với nhau, cùng nhau đi ăn quán, cùng nhau thực hiện một dự án. Người ta còn có thể coi đó là một sự rút ra nữa nếu những việc làm đó không đáp ứng những quan tâm sâu xa hoặc những nhu cầu của người đó.

Một nhiệm vụ của người này có thể là một sự vụn vặt của người khác. Gửi cho ai một vật thì vật gửi phải quan trọng đối với người đó cũng như đối với bạn. Có thể bạn đang ngồi làm việc cho một dự án ưu tiên thì đứa con sáu tuổi của bạn đến cắt ngang công việc của bạn vì một việc bạn cho là tầm thường nhưng với cháu lại rất quan trọng. Phải có Thói quen 2 để công nhận và gắn mình vào giá trị của người khác và Thói quen 3 để lập thời gian biểu dựa vào ưu tiên của người đó. Chấp nhận những giá trị mà cháu đặt vào những gì cháu nói, bạn tỏ ra hiểu cháu và như vậy bạn đã gửi vào cháu một khoản lớn.

Tôi có một ông bạn có cậu con trai rất mê bóng chày. Bạn tôi trái lại, không thích bóng chày. Nhưng có một mùa hè, ông đã đem cậu con trai đi xem tất cả các đội giải thi đấu. Cuộc du lịch này mất hơn sáu tuần và một số tiền lớn, nhưng nó đã thắt chặt mối quan hệ của cha con.

Lúc trở về, có người hỏi: “Ông thích bóng chày đến thế cơ à?” “Không”. Ông trả lời. “Nhưng tôi rất yêu con tôi”.

Tôi có một người bạn khác, một đồng nghiệp giáo sư, có một mối quan hệ dễ sợ đối với cậu con trai vị thành niên của ông. Cả đời ông chủ yếu là làm học thuật. Ông cảm thấy con trai ông có thể lao động chân tay, không thể phát triển trí tuệ được. Vì vậy, ông luôn ở cạnh con, và vào một lúc đáng tiếc, để gây tín nhiệm đối với con, ông lại làm một việc không nên làm. Cậu bé coi cử chỉ ân cần của bố là một hình thức mới của sự ghét bỏ, của so bì, phê phán và thế là họ càng xa nhau. Mối quan hệ giữa hai người hết sức xấu, làm cho trái tim người bố như muốn tan ra.

Một hôm, tôi trao đổi với ông về nguyên lý cái gì quan trọng đối với người khác cũng quan trọng đối với mình và người khác cũng quan trọng đối với mình. Ông ta suy nghĩ sâu về nguyên lý này. Ông ta cùng con trai thực hiện dự án xây dựng một Vạn lý trường thành thu nhỏ quanh nhà. Đó là một dự án tốn kém và hai bố con ông đã sát cánh nhau làm việc hơn một năm rưỡi.

Qua lần tích lũy vật gửi này, cậu con trai bước sang giai đoạn mới của cuộc đời, lòng mong muốn phát triển trí tuệ của cậu tăng lên. Nhưng lợi ích thực sự của việc này đưa lại là mối quan hệ cha con đã hoàn toàn đổi khác. Trước đây, nó là nơi để xúc phạm lẫn nhau thì nay lại là nguồn vui và sức mạnh của hai người.

Chúng ta có xu hướng lấy chuyện của mình đối chiếu với những gì mà chúng ta cho là người khác muốn hoặc cần. Chúng ta lấy ý định của mình mà nhận xét hành vi của người khác. Chúng ta quan niệm cái gì là vật gửi dựa trên nhu cầu và mong muốn của chúng ta, hoặc bây giờ, hoặc ở một độ tuổi nào đó hoặc ở một giai đoạn nào đó của cuộc đời ta. Nếu người ta không coi những cố gắng của chúng ta là một vật gửi thì chúng ta lại có xu hướng coi như người ta chối bỏ cố gắng thiện chí của chúng ta và từ bỏ nó.

Nguyên tắc Vàng nói rằng: “Hãy làm cho người khác những gì bạn muốn người khác làm cho bạn”. Bề ngoài, câu này có nghĩa là bạn làm cho người khác cái mà bạn muốn người khác làm cho bạn, nhưng tôi nghĩ ý nghĩa chủ yếu của nó là hiểu sâu người khác với tư cách là một cá nhân, như là bạn muốn người ta hiểu bạn, và sau đó xử trí với người ta theo cách hiểu đó. Một người cha thành công trong việc dạy con đã nói về cách dạy dỗ con cái mình như sau: “Hãy đối xử với tất cả mọi đứa như nhau bằng cách đối xử với từng đứa khác nhau”.

Quan tâm đến những việc nhỏ

Những cử chỉ ân cần lịch sự nhỏ nhất hết sức quan trọng. Những bất lịch sự nhỏ, những thô bạo nhỏ, những hình thức không tôn trọng sẽ làm mất dự trữ rất nhiều. Trong các mối quan hệ, những cái nhỏ lại là những cái lớn.

Tôi còn nhớ cách đây hai năm, một buổi tối đẹp trời, bố con tôi đi chơi với nhau. Đó là một cuộc đi chơi có tổ chức của cha và con, được bố sung bằng thể thao, đấu vật, bánh kẹp, nước cam và xem phim.

Lúc đang xem phim, Sean, cậu con trai lên bốn tuổi của tôi buồn ngủ. Anh cháu, Stephen, sáu tuổi vẫn thức và chúng tôi cùng xem cho hết phim. Sau buổi chiếu phim, tôi bế Sean ra xe và để nằm ở ghế sau. Đêm hôm ấy trời lạnh. Tôi cời áo khoác và cẩn thận đắp cho cháu.

Khi về đến nhà, tôi nhanh chóng bế Sean vào nhà và ủ cháu trên giường. Sau khi Stephen đánh răng, mặc quần áo ngủ tôi nằm cạnh cháu và nói chuyện về tối hôm ấy

“Con thấy thế nào, Stephen?”

“Rất tốt ạ” Cháu trả lời.

“Con có thích không?”

“Con có!”

“Con thích gì nhất?”

“Con không biết. Có lẽ trò nhào lộn”.

“Đúng là tuyệt vời, phải không nh? Nhào lộn và làm trò ở trên không như vậy”.

Cháu không thích trả lời tôi. Tôi thấy chỉ mình tôi nói. Tôi lấy làm lạ tại sao Stephen không cười mở. Cháu thường hay nói khi có việc gì làm cháu phấn khởi. Tôi hơi thất vọng. Tôi cảm thấy có cái gì đó không tốt. Trên đường về nhà, cháu im lặng và sẵn sàng đi ngủ ngay.

Bỗng, Stephen quay vào tường. Tôi lấy làm lạ và nhồm dậy thì thấy hai mắt cháu ướt đầm.

“Có gì đây con ? Có việc gì nào?”

Cháu quay lại. Tôi cảm thấy cháu lúng túng vì đã khóc.

Cầm cháu rung và moi cháu mấp máy.

“Bố ơi, nếu con lạnh, bố có đắp áo cho con không?”

Tất cả những sự kiện của buổi tối đi chơi đặc biệt này, sự kiện quan trọng nhất lại là một cử chỉ ân cần nhỏ, là một biểu hiện tình thương trong chốc lát một cách không cố ý đối với em cháu.

Đó là một bài học kinh nghiệm thâm thúy cho cá nhân tôi lúc đó cũng như bây giờ. Con người ta có nội tâm rất tế nhị, rất nhạy cảm. Tôi không tin rằng kinh nghiệm và tuổi tác làm cho điều này khác đi. Bên trong là những cảm xúc và những tình cảm rất tế nhị của con tìm dù bề ngoài một người có cứng rắn, chai sạn đến đâu.

Giữ lời cam kết

Giữ lời cam kết hoặc lời hứa là một vật gửi chủ yếu; phá vỡ nó là sự rút ra chủ yếu. Trên thực tế, có lẽ không có sự rút ra nào lớn hơn là hứa với ai đó một điều quan trọng rồi không giữ lời hứa. Lần sau, nếu hứa nữa thì không ai tin. Con người có xu hướng xây dựng hi vọng quanh lời hứa, đặc biệt những lời hứa về kế sinh nhai.

Tôi cố gắng áp dụng triết lý đã làm bố mẹ thì bao giờ cũng giữ lời hứa, do đó tôi rất cẩn thận, dè xẻn, lường trước mọi biến động và bất ngờ để không có gì xảy ra đột ngột lúc thực hiện lời hứa.

Tôi tin rằng nếu bạn bồi dưỡng thói quen giữ lời hứa, bạn sẽ xây dựng được chiếc cầu tín nhiệm bắc qua khoảng cách giữa bạn và các con bạn. Thế rồi, khi con bạn muốn làm cái gì đó mà bạn không muốn làm, và do sự chín chắn của bạn, bạn có thể thấy được hậu quả việc chúng làm mà chúng không thấy, bạn có thể nói: “Con trai ạ, nếu con làm việc đó, bố hứa trước với con rằng, kết quả sẽ là như vậy”. Nếu cháu được bồi dưỡng lòng tin vào lời nói của bạn, vào lời hứa của bạn, cháu sẽ làm theo lời bạn khuyên cháu.

Làm rõ những dự định

Hãy tưởng tượng những khó khăn mà bạn gặp phải nếu bạn và ông chủ của bạn có những ý kiến khác nhau về vai trò của người giao việc.

“Khi nào thì tôi được giao việc rõ ràng đây?” Bạn có thể hỏi.

“Tôi đang chờ anh nói rõ công việc của anh để chúng ta thảo luận” Ông chủ của bạn cũng có thể nói như vậy.

“Tôi nghĩ rằng xác định công việc của tôi là vai trò của ông”.

“Hoàn toàn không phải là vai trò của tôi. Anh không nhớ ư? Ngay từ đầu tôi đã nói rằng anh làm như thế nào là tùy thuộc vào anh”.

“Tôi nghĩ rằng ông muốn nói chất lượng công việc phụ thuộc vào tôi, nhưng ngay tôi cũng không biết công việc của tôi thực sự là gì”

Những dự định không rõ ràng trong phạm vi các mục tiêu cũng xói mòn sự giao tiếp và lòng tin.

“Tôi đã làm đúng như ông bảo và đây là bản báo cáo”

“Tôi không cần báo cáo. Mục tiêu là giải quyết vấn đề. Không phải là phân tích và báo cáo”.

“Tôi nghĩ rằng mục tiêu là nắm vấn đề để có thể ủy nhiệm cho người khác”.

Bao nhiêu lần chúng ta đã có những cuộc nói chuyện kiểu như vậy?

“Ông nói...”

“Không, anh nhầm! Tôi nói ...”

“Ông không nói như vậy. Ông không bao giờ nói tôi cho là...”

“Không, tôi có nói. Tôi nói rõ ràng ...”

“Ông chưa bao giờ đề cập đến ...”

“Nhưng chúng ta đã thỏa thuận ...”

Nguyên nhân của hầu hết của những khó khăn trong các mối quan hệ nằm trong những dự định mâu thuẫn hoặc mơ hồ về vai trò và mục tiêu. Dù chúng ta có giải quyết vấn đề ai làm gì, bạn quan hệ với con gái bạn như thế nào khi bạn bảo cháu lau phòng, hoặc ai cho cá ăn và đi đổ rác, thì cũng chắc chắn rằng những dự tính không rõ ràng sẽ đến hiểu lầm nhau, thất vọng và mất tín nhiệm.

Nhiều dự định là ngấm ngầm. Chúng không được tuyên bố hoặc phát biểu rõ ràng, tuy vậy nó vẫn đến những tình huống đặc biệt. Thí dụ trong hôn nhân, một người đàn ông hoặc một người đàn bà có những mong muốn thầm kín về nhau trong vai trò hôn nhân của họ. Mặc dầu những mong muốn đó không được bàn bạc hoặc đôi khi không được người có mong muốn thừa nhận, nhưng việc thực hiện chúng là một vật gửi lớn trong quan hệ và sự vi phạm chúng là một sự rút ra lớn.

Do đó khi bước vào một hoàn cảnh mới, bạn phải nói rõ tất cả những dự định của mình là một việc làm tối quan trọng.

Người ta bắt đầu nhận xét nhau qua những dự định đó. Và nếu người ta cảm thấy những dự định đó cơ bản bị vi phạm, dự trữ tín nhiệm sẽ bị giảm đi. Chúng ta gây ra nhiều tình huống tiêu cực chỉ vì tưởng rằng những dự định của chúng ta là hiển nhiên và chúng đã được người khác hiểu rõ và cùng chia sẻ.

Gửi vào là làm cho những dự định rõ ràng và dứt khoát ngay từ đầu. Đây là một sự đầu tư thực sự về thời gian và nỗ lực lúc đầu nhưng nó tiết kiệm rất nhiều thời gian và sức lực sau này. Khi những mong muốn không rõ ràng và không được mọi người chia sẻ, thì tình cảm trở nên rắc rối, và một sự hiểu lầm đơn giản cũng trở nên phức tạp, biến thành sự va chạm cá nhân và mối quan hệ tan vỡ.

Việc làm rõ những mong muốn đôi khi đòi hỏi phải thật can đảm. Hình như cứ coi như không có gì bất đồng và hy vọng mọi việc sẽ tốt đẹp hơn là đối diện với sự bất đồng để cùng nhau làm việc đạt tới sự thỏa thuận chung về mọi mong muốn.

Thể hiện sự chính trực cá nhân

Sự chính trực cá nhân dẫn đến sự tín nhiệm và là cơ sở của mọi loại gửi.

Thiếu chính trực có thể xói mòn bất kỳ cố gắng nào để tạo ra một tài khoản tín nhiệm cao. Người ta có thể tìm hiểu, nhớ lại những sự việc nhỏ, giữ lời hứa, làm sáng tỏ và hoàn thành những dự định, nhưng vẫn bị thất bại trong việc xây dựng dự trữ tín nhiệm nếu trong thâm tâm lá mặt lá trái.

Sự chính trực bao gồm, nhưng vượt lên trên sự trung thực. Sự trung thực là nói sự thật, nói một cách khác là *lời nói phù hợp với thực tế*. Chính trực là *phù hợp thực tế với lời nói*, nói cách khác là giữ lời hứa hoàn thành các dự định. Điều này yêu cầu một tính cách trọn vẹn, một thể thống nhất, chủ yếu là đối với bản thân, nhưng cũng cả với cuộc sống nữa.

Một trong những cách thể hiện sự chính trực là *trung thành với những người không có mặt*. Làm như vậy, chúng ta xây dựng được lòng tin đối với những người có mặt. Khi bạn bảo vệ những người vắng mặt, bạn giữ được lòng tin của người có mặt.

Thí dụ, tôi và bạn nói chuyện với nhau, phê phán người giám thị đến mức không dám nói trước mặt ông ta. Bây giờ thì việc gì sẽ xảy ra khi tôi và bạn có sự bất hòa? Bạn biết tôi sẽ đi nói sự yếu kém của bạn với người khác. Đúng như tôi và bạn đã nói sau lưng giám thị. Bạn biết bản chất của tôi. Tôi khen bạn trước mặt, nói xấu sau lưng bạn. Bạn đã thấy tôi làm như vậy.

Đó là bản chất của một tính cách lá mặt lá trái. Như vậy có xây dựng được một dự trữ tín nhiệm đối với bạn trong tài khoản của tôi không?

Mặt khác, thí dụ bạn là người đầu tiên phê phán ông giám thị và tôi đồng ý nội dung của một số điều bạn phê phán và gợi ý rằng cả hai đến thẳng chỗ ông ta để xem xét rõ ràng sự việc đã được cải thiện như thế nào. Thế là bạn biết được tôi sẽ làm gì nếu ai đó đến phê bình bạn với tôi sau lưng bạn.

Một thí dụ khác, trong sự cố gắng xây dựng quan hệ với bạn, tôi đã nói với bạn một số vấn đề mà người khác đã tâm sự với riêng tôi. “Thực ra tôi không đến nói với anh điều đó”, tôi nói, “nhưng vì anh đã và đang là bạn của tôi”. Sự phản bội của tôi đối với người khác có xây dựng được tín nhiệm của bạn đối với tôi không? Hay những điều bí mật bạn nói với tôi, tôi lại đi nói với người khác?

Sự lật lọng này có thể xuất hiện để tạo nên một khoản gửi với người đang ở với bạn, nhưng thực sự đó là một sự rút ra bởi vì bạn thể hiện sự thiếu chính trực của bạn. Bạn có thể có được quả trứng vàng trong chốc lát bằng cách hạ uy thế ai đó hoặc chia sẻ những thông tin riêng tư, nhưng bạn đã giết chết con ngỗng, làm yếu mối quan hệ đã đem lại cho bạn niềm vui lâu dài trong hợp tác.

Sự chính trực trong một thực tế quan hệ phụ thuộc lẫn nhau đơn giản là bạn đối xử với mọi người theo những nguyên lý chung. Làm như vậy, người ta sẽ tín nhiệm bạn. Có thể lúc đầu, họ chưa tán thưởng sự va chạm, thành thật mà sự chính trực có thể gây nên. Sự va chạm đòi hỏi phải thật can đảm, và nhiều người có thể thích chống đối chút ít, thích coi thường và phê phán, thích trao đổi những bí mật của người khác hoặc đặt chuyện sau lưng người khác. Nhưng về lâu về dài, người ta sẽ tín nhiệm và kính trọng bạn nếu bạn trung thực, cởi mở và ân cần với họ. Bạn rất cẩn thận khi có va chạm. Người ta nói, được tín nhiệm hơn là được yêu mến. Về lâu về dài, tôi tin chắc rằng được tín nhiệm cũng là được yêu mến.

Khi con trai tôi Joshuac còn khá trẻ, cháu thường đặt cho tôi những câu hỏi phải suy nghĩ kỹ mới trả lời được. Mỗi khi tôi tỏ ra bức bối hoặc có phần nào sốt ruột hoặc thiếu niềm nở thì cháu cảm thấy bị xúc phạm, nhưng do quan hệ giữa chúng tôi rất tốt nên cháu nhìn vào mắt tôi và nói: “Bố ơi, bố có yêu con không?”. Nếu cháu nghĩ rằng tôi phá vỡ các nguyên tắc cơ bản của cuộc sống với ai đó, thì cháu cho rằng không phải là với cháu.

Là một nhà giáo và là một người bóm tôi đã phát hiện ra rằng chìa khóa dùng cho 99 người là một chiếc chìa khóa đặc biệt, là chiếc chìa khóa thử nghiệm tính kiên nhẫn và tâm trạng vui vẻ của nhiều người. Đó là tình yêu và kỷ luật của một sinh viên, của một đứa con, nó sẽ truyền tình yêu cho những sinh viên khác, cho những đứa con khác. Đó là bạn phải đối xử với một đứa con như thế nào để thấy được bạn đối xử với 99 đứa kia ra sao, vì suy cho cùng mọi người chỉ là một người.

Sự chính trực cũng có nghĩa là tránh mọi sự giao tiếp dối trá đầy thủ đoạn hoặc không xứng đáng với nhân cách. “Sự giả dối là sự giao tiếp với ý định lừa dối” đúng như định nghĩa của từ ấy. Bất kỳ chúng ta giao tiếp bằng lời nói hoặc bằng hành vi, nếu chúng ta là người chính trực, chúng ta không thể lừa dối.

Thành thật nhận lỗi khi phạm sai lầm

Khi chúng ta phạm một sai lầm làm hao hụt dự trữ trong Tài khoản tình cảm, chúng ta cả nhận lỗi và thành thật nhận lỗi. Những lời nói thành thật là những khoản gửi lớn.

“Tôi sai”

“Tôi thật không tốt”

“Tôi giới thiệu bạn thiếu lễ độ”

“Tôi rất lấy làm tiếc đã xúc phạm nhân cách của bạn”

“Tôi đã làm cho bạn lúng túng trước các bạn của bạn, lẽ ra tôi không nên làm thế, ngay cả khi tôi muốn thế. Tôi xin lỗi”

Phải có một tính cách mạnh mẽ mới nói ra được những lời xin lỗi người khác, xuất phát từ con tim chứ không phải từ lòng thương hại. Một con người phải làm chủ được bản thân và có một ý thức sâu sắc về sự bảo đảm trong các nguyên lý và các giá trị để nhận lỗi một cách đúng đắn.

Những người có ít an toàn nội tâm không làm được việc đó. Họ quá dễ bị tổn thương. Họ cảm thấy điều đó làm cho họ yếu đuối và non kém, họ sợ người khác lợi dụng những nhược điểm của họ. Sự an toàn của họ dựa trên ý kiến của người khác và lo lắng những gì người khác nghĩ về họ. Hơn nữa, họ thường cảm thấy

việc họ làm là có cơ sở. Họ tìm lý lẽ để biện minh cho những sai lầm của họ trong sự sai lầm của người khác, và nếu như họ có xin lỗi, thì cũng chỉ là một sự xin lỗi hời hợt.

“Nếu bạn sắp cúi xuống thì hãy cúi thật thấp” Einstein khôn ngoan bảo thế. “Hãy trả đồng xu cuối cùng” Đạo đức Cơ đốc bảo thế. Để giữ tín nhiệm, sự xin lỗi phải thật thành khẩn. Và nó phải làm cho người ta cảm nhận được là thành khẩn.

Leo Roskin nói: “Chính kẻ yếu đuối mới tàn bạo. Sự tử tế chỉ hy vọng có ở người mạnh mẽ”.

Một buổi chiều, tôi đang ngồi trong văn phòng ở nhà, viết đủ thứ về chủ đề lòng kiên nhẫn. Tôi nghe bọn trẻ chạy qua chạy lại trong hành lang làm đánh rầm một tiếng và tôi cảm thấy mình bắt đầu mất kiên nhẫn.

Bỗng, cậu con trai David của tôi đâm thình thịch vào cửa phòng tắm, miệng hét tướng: “Cho tôi vào, cho tôi vào!”.

Tôi chạy ra ngoài và quát to: “David, con không biết là con quấy rầy bố à? Con không biết tập trung sáng tạo khó khăn như thế nào à? Nào bây giờ hãy vào phòng đi và ngồi đó cho đến khi biết cách cư xử cho phải phép”. Thế là cháu vào phòng, thất vọng, đóng cửa lại.

Tôi đi một vòng để xem sao, tôi nhận ra một vấn đề khác. Bọn trẻ đang đầu bóng trong hành lang và một cháu bị cùi tay thúc vào miệng. Cháu đang nằm dưới sàn, miệng chảy máu. Tôi phát hiện ra rằng David chạy vào phòng tắm để lấy khăn ướt. Nhưng chị cháu, Maria, lại đang tắm, không chịu mở cửa.

Khi biết mình đã hiểu sai tình hình và đã cư xử sai, tôi lập tức đi xin lỗi David.

Khi tôi mở cửa, câu đầu tiên cháu nói với tôi là: “Con không tha thứ cho bố”.

“Được rồi, tại sao con không tha lỗi cho bố, con ngoan?” Tôi nói. “Thành thật mà nói thì vì bố không biết con đang cố gắng giúp em con. Tại sao con lại không tha thứ cho bố?”

“Bởi vì bố cũng giống như tuần trước”. Cháu trả lời. Diễn đạt cách khác, cháu nói: “Bố đã rút quá số gửi đó rồi. Và bố không tìm cách để đối xử với một vấn đề cho đúng đắn”.

Xin lỗi chân thành là gửi vào, lặp lại sự xin lỗi được hiểu như là không chân thành là rút ra. Chất lượng của quan hệ phản chiếu điều đó.

Phạm sai lầm là một việc. Nhưng khá nhiều việc khác lại không chấp nhận sai lầm. Người ta sẽ tha thứ cho sai lầm vì sai lầm là không thể tránh khỏi của đầu óc, đó là những sai lầm của phán xét. Nhưng người ta không dễ dàng tha thứ cho những sai lầm của con tim, của những ý đồ xấu, của những động cơ tồi, của tự cao tự đại, biện minh để che dấu sai lầm đầu tiên.

Các định luật của tình yêu và các định luật của cuộc sống

Khi chúng ta gửi vào bằng tình yêu không điều kiện, khi chúng ta thực hiện các định luật chủ yếu của tình yêu thì chúng ta cũng khuyến khích những người khác thực hiện những định luật chủ yếu của cuộc sống. Nói một cách khác, khi chúng ta thực sự thương yêu người khác, không điều kiện, không ràng buộc, chúng ta giúp cho họ thấy yên ổn và an toàn chúng ta thừa nhận và khẳng định giá trị chủ yếu của họ, cá tính và sự chính trực của họ. Quá trình phát triển tự nhiên của họ được khuyến khích. Chúng ta làm cho họ thực hiện các định luật của cuộc sống dễ dàng hơn – hợp tác, cống hiến, kỷ luật tự giác, sự chính trực – phát hiện và sống thật ở mức cao nhất và tốt nhất với những định luật đó. Chúng ta để họ tự do hành động theo nhu cầu nội tâm của họ hơn là đối phó với những hạn chế của chúng ta. Nếu như không có nghĩa là chúng ta trở thành dễ dãi hoặc yếu đuối. Bản thân sự dễ dãi hoặc yếu đuối là một sự rút ra rất lớn. Chúng ta khuyến bảo, chúng ta bênh vực, chúng ta đặt ra giới hạn và kết quả. Nhưng chúng ta yêu mến không tính toán.

Khi chúng ta vi phạm các định luật chủ yếu của tình yêu – khi chúng ta ràng buộc món quà tặng này vào những điều kiện – thì trên thực tế, chúng ta đã khuyến khích người khác vi phạm các định luật của cuộc sống. Chúng ta đẩy họ vào một vị trí thụ động, phòng ngự, ở đó họ phải tỏ ra “Tôi là một con người, không phải vật phụ thuộc vào anh”.

Trên thực tế, họ không hề độc lập. Họ phụ thuộc chống đối, một hình thức khác của phụ thuộc và ở điểm thấp nhất của đường trưởng thành. Họ phản ứng lại, lấy kẻ thù làm trung tâm cuộc sống, lo bảo vệ cái “đúng” của họ và tạo ra những bằng chứng của cá tính mình hơn là lo lắng nghe một cách tích cực nhu cầu nội tại của bản thân và đề cao những nhu cầu đó.

Nỗi loạn là một điểm của con tim, không phải của trí óc. Vấn đề cơ bản là gửi vào, không ngừng gửi vào với tình yêu không điều kiện.

Một lần, tôi có một người bạn là chủ nhiệm khoa ở một trường rất có tiếng tăm. Ông có kế hoạch và dành nhiều năm để con mình có cơ hội vào trường, nhưng khi cơ hội đến thì cậu con trai lại từ chối.

Việc này làm cho ông bố rất lo lắng. Tốt nghiệp trường đặc biệt này là một tài sản lớn cho cậu bé. Ngoài ra, đây là một truyền thống gia đình. Ba thế hệ đã học ở đây trước cậu bé. Ông bố năn nỉ, thuyết phục, nói chuyện. Ông cũng cố gắng nghe và nỗ lực để hợp lý hóa việc cậu không vào trường.

Sau khi đã vắt óc suy nghĩ, ông bố quyết định hy sinh – từ bỏ tình yêu có điều kiện. Ông biết con ông có thể chọn khác với ông mong muốn. Tuy nhiên, vợ ông và ông quyết định yêu con không điều kiện, dù cậu bé có chọn gì cũng được. Thật là một việc hết sức khó khăn bởi vì giá trị kinh nghiệm giáo dục của ông quá gắn chặt với trái tim ông, và bởi vì đó là cái mà ông đã dự định và phấn đấu cho nó từ khi mới sinh con.

Ông bố và bà mẹ phải trải qua một quá trình viết lại kịch bản rất khó khăn, cố gắng hiểu thực sự bản chất của tình yêu không điều kiện. Họ cho con biết việc họ làm và tại sao lại làm như vậy. Họ bảo một cách hết sức thật lòng cho cậu biết rằng quyết định của cậu không ảnh hưởng gì đến tình yêu không điều kiện của họ đối với cậu. Họ không làm cái đó để vận động cậu, để uốn nắn cậu. Họ làm điều đó như là sự mở rộng hợp lý của sự phát triển và tính cách họ.

Cậu bé không làm gì nhiều để đáp lại vào những lúc đó nhưng bố mẹ cậu vẫn có một mẫu về tình yêu không điều kiện đến mức họ không có gì thay đổi trong tình cảm đối với con. Vào khoảng một tuần sau, cậu nói với bố mẹ rằng cậu quyết định không vào trường. Họ đã chuẩn bị kỹ để đón nhận câu trả lời đó và vẫn tiếp tục thể hiện tình yêu không điều kiện với cậu. Mọi việc ổn thỏa và cuộc sống vẫn diễn ra bình thường.

Một thời gian ngắn sau, một chuyện thú vị xảy ra. Bây giờ, cậu bé cảm thấy không phải bảo vệ lập trường của mình nữa, cậu bé tìm hiểu sâu bản thân và thấy rằng cậu thực sự muốn học ở trường này. Cậu viết đơn xin học rồi mới nói với bố. Ông bố vẫn tỏ rõ tình yêu không điều kiện khi chấp nhận quyết định của con. Bạn tôi vui sướng, không phải là quá vui bởi vì ông đã thực sự học được yêu không điều kiện.

Dag Hammarskjöld, nguyên bộ trưởng Hoa Kỳ, có lần đã có lời tuyên bố thâm thúy ảnh hưởng sâu rộng: “Hiến mình hoàn toàn cho một cá nhân còn cao quý hơn là làm việc để cứu giúp quần chúng”.

Tôi hiểu câu đó là tôi dành tám tiếng, mười tiếng hoặc mười hai tiếng một ngày; năm ngày, sáu hoặc bảy ngày một tuần cho hàng trăm con người và dự án mà vẫn không có được quan hệ sâu sắc, có ý nghĩa với tôi. Và để xây dựng lại mối quan hệ đó, phải tốn nhiều đức tính cao quý của tính cách như lòng can đảm, tính khiêm nhường và sức lực hơn là tiếp tục bỏ ra nhiều thời giờ cho tất cả nhưng con người đó và các dự án đó.

Trong hai mươi lăm năm làm cố vấn cho các tổ chức, tôi đã nhiều lần cảm kích vì sức mạnh của lời tuyên bố đó. Nhiều vấn đề trong tổ chức đã không thuận chèo mái do những khó khăn trong quan hệ ở cấp tối cao – giữa hai người cùng chung phần trong một hãng chuyên môn, giữa giám đốc và phó giám đốc điều hành. Thật vậy, đối đầu và giải quyết những vấn đề này phải mất nhiều dự án và nhiều người “ở bên ngoài”.

Khi lần đầu tiên tình cờ bắt gặp lời tuyên bố của Hammarskjöld, tôi đang làm việc trong một tổ chức, ở đó đang có những dự định không rõ ràng giữa một người là cánh tay phải của tôi và bản thân tôi. Đơn giản là tôi không có can đảm để đối đầu với những sự bất đồng của chúng tôi về vai trò và mục đích và các giá trị, đặc biệt sự bất đồng trong phương pháp quản trị. Cho nên tôi làm việc nhiều tháng trời một cách thỏa hiệp để tránh xảy ra sự đối đầu tồi tệ. Trong thời gian đó, những cảm tưởng xấu phát triển giữa hai chúng tôi.

Sau khi nhận thức được rằng hiến thân cho một cá nhân cao thượng hơn là làm việc càn cù để cứu giúp quần chúng, tôi mang một ý nghĩ sâu xa là xây dựng lại mối quan hệ đó.

Tôi phải rèn luyện bản thân cho những gì đang ở phía trước bởi vì tôi biết rằng đưa vấn đề ra để đạt được một sự hiểu biết chung sâu sắc và cam kết với nhau là một điều kiện hết sức khó khăn. Tôi nhớ trước hết đánh động bằng một buổi đến thăm anh. Anh tỏ ra là một người cứng rắn, vẫn kiên định lập trường và quan điểm, nhưng tôi cần sức lực và tài năng của anh. Tôi sợ sự đối đầu sẽ gây nguy hiểm cho mối quan hệ và kết quả là tôi sẽ yếu thế.

Tôi điểm lại cuộc viếng thăm vừa qua và cuối cùng quyết định phải kiên định các nguyên lý hơn là thực hành về những gì sẽ làm và sẽ nói. Sau cùng, tôi cảm thấy thư thái tâm hồn và có cơ hội để giao tiếp với anh ta.

Khi chúng tôi gặp nhau, tôi hoàn toàn ngạc nhiên. Tôi phát hiện ra rằng anh ta cũng trải qua một quá trình như tôi và mong muốn có cuộc nói chuyện này. Anh ta không hề tỏ ra cứng rắn và giữ thế thủ nữa.

Tuy nhiên, phong cách điều hành công việc của chúng tôi khác nhau xa, và toàn bộ tổ chức đang phản ứng về sự khác nhau đó. Cả hai chúng tôi đều thừa nhận vấn đề do sự không thống nhất của chúng tôi gây ra. Qua nhiều lần thăm hỏi, chúng tôi đã có thể đưa những vấn đề sâu kín hơn ra giải quyết, từng cái một, với tinh thần tôn trọng lẫn nhau cao. Chúng tôi có thể phát triển thành một tổ chức bổ sung có năng lực cao với một tình cảm cá nhân sâu sắc góp phần đặc lực cho khả năng cùng nhau công tác có hiệu quả.

Tạo ra sự nhất trí cần thiết để điều hành một doanh nghiệp có hiệu quả hoặc một gia đình, một cuộc hôn nhân, yêu cầu nhiều sức lực và can đảm. Khi làm việc vì quần chúng thì không kỹ năng hành chính nào có thể bù đắp được cho việc thiếu tính cao thượng của tính cách cá nhân trong việc phát triển các mối quan hệ. Điều hết sức cơ bản, lớp này đến lớp khác là chúng ta phải thực hiện các định luật chủ yếu của tình yêu và cuộc sống.

CÁC VẤN ĐỀ CỦA P LÀ CÁC CƠ HỘI CỦA PC

Kinh nghiệm trên đây cũng dạy cho tôi một mẫu của tùy thuộc lẫn nhau rất có uy lực. Nó giải quyết cách chúng ta nhìn các vấn đề.

Nhiều tháng, tôi đã cố gắng lẫn tránh vấn đề, coi nó như là nguyên nhân của sự bức bối, một vật cản và cầu mong cho nó đi đâu thì đi. Nhưng khi giải quyết được thì vấn đề đích thực tạo ra cơ hội xây dựng mối quan hệ sâu sắc cho phép chúng ta làm việc với nhau như một tổ bổ sung mạnh mẽ.

Tôi nêu lên lý luận rằng trong tình huống tùy thuộc lẫn nhau, *mọi vấn đề của P đều là cơ hội của PC*, một cơ hội để xây dựng Tài khoản Ngân hàng tình cảm, nó ảnh hưởng quan trọng đến sản phẩm của sự tùy thuộc lẫn nhau.

Khi bố mẹ nhìn vấn đề của con cái như là cơ hội để xây dựng mối quan hệ chứ không phải là những sự bức bối tiêu cực, khó chịu thì có sự thay đổi về bản chất trong tác động qua lại giữa bố mẹ và con cái. Bố mẹ trở nên sẵn lòng, thậm chí còn phần khởi nữa, tìm hiểu và giúp đỡ con cái. Khi một đứa con đến tìm họ vì một vấn đề gì đó, thay vì suy nghĩ: “Ồ không, không còn việc gì khác nữa đâu nhé” là suy nghĩ: “Đây là cơ hội tốt để thực sự giúp đỡ con mình và đầu tư vào mối quan hệ cha con, mẹ con”.

Nhiều tác động qua lại thay đổi từ chỗ giao dịch trở thành biến đổi và sự liên kết bền vững của tình yêu và tín nhiệm được tạo nên khi đứa con ý thức được giá trị mà bố mẹ đã đưa đến, cho vấn đề của chúng và cho bản thân chúng như là một con người.

Mẫu này cũng rất có uy lực trong kinh doanh. Một chuỗi cửa hàng tổng hợp hoạt động theo mẫu này sẽ làm cho khách hàng khi nào cũng nhớ cửa hàng. Để có khách vào cửa hàng, dù việc của khách nhỏ đến đâu, nhân viên cửa hàng cũng lập tức coi đó là cơ sở để xây dựng quan hệ với khách hàng. Họ đáp ứng khách một cách vui vẻ, mong muốn giải quyết một cách tích cực, với hy vọng làm cho khách vui lòng. Họ tiếp đãi khách nhã nhặn và tôn trọng, phục vụ tận tình, như vậy nhiều khách hàng không nghĩ đến đi sang cửa hàng khác nữa.

Thừa nhận rằng sự cân đối P/PC là cần thiết cho tính hiệu quả trong một thực tế tùy thuộc lẫn nhau, chúng ta có thể đánh giá vấn đề của chúng ta là cơ hội để tăng PC.

THÓI QUEN CỦA SỰ TÙY THUỘC LẦN NHAU

Với mẫu Tài khoản Ngân hàng tình cảm trong đầu óc, chúng ta tiến vào các thói quen của Thắng lợi công cộng, của sự thành công trong cộng tác với người khác. Khi chúng ta thực hiện, chúng ta có thể thấy những thói quen đó cùng nhau tác động để tạo nên một sự tùy thuộc lẫn nhau có hiệu quả. Chúng ta cũng có thể thấy rằng chúng ta hành động mạnh mẽ như thế nào trong những mẫu khác của tư tưởng và hành vi.

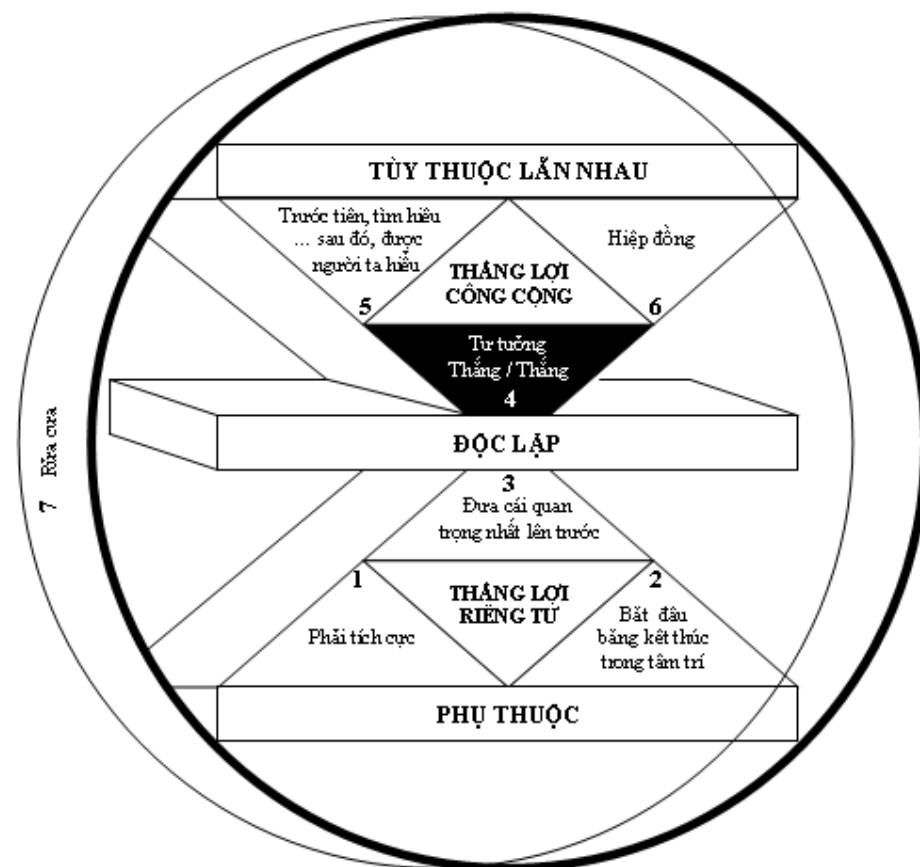
Hơn nữa, chúng ta có thể thấy ở mức sâu hơn rằng chỉ có những người thực sự độc lập mới đạt được sự tùy thuộc lẫn nhau có hiệu quả. Không thể nào đạt được Thắng lợi công cộng với các kỹ thuật “giàn xếp Thắng /

Thắng” hoặc các kỹ thuật “nghe và suy ngẫm”. hoặc các kỹ thuật “cách giải quyết vấn đề sáng tạo” phổ biến, chúng tập trung vào nhân cách và xóa bỏ cơ sở sống còn của tính cách.

Bây giờ, chúng ta hãy tập trung đi sâu vào mỗi thói quen của Thắng lợi công cộng.

THÓI QUEN 4

TƯ TƯỞNG THẮNG/THẮNG



CÁC NGUYÊN LÝ CỦA SỰ LÃNH ĐẠO GIỮA CÁ NHÂN VỚI CÁ NHÂN

Chúng ta đã ghi nhớ Nguyên tắc Vàng, bây giờ chúng ta hãy giao phó nó cho cuộc sống.

EDWIN MARKHAM

Một lần, tôi được mời làm việc với một công ty mà ông chủ tịch hết sức lo lắng về sự thiếu hợp tác giữa các nhân viên của ông.

“Ông Stephen, vấn đề cơ bản của chúng tôi là tính ích kỷ” Ông nói. “Họ không hợp tác. Tôi biết rằng nếu họ hợp tác thì sẽ sản xuất nhiều hơn. Ông có thể giúp tôi triển khai một chương trình về các quan hệ giữa con người để giải quyết vấn đề được không?”

“Vấn đề của ông là con người hay mẫu” Tôi hỏi.

“Ông hãy tìm hiểu lấy”. Ông ta trả lời.

Tôi đi tìm hiểu. Ở đây có tính ích kỷ thực sự, không có thiện chí hợp tác, chống lại người cầm quyền, giao tiếp phòng ngự. Tôi có thể thấy Tài khoản Ngân hàng ở đây bị rút quá mức, gây nên tình trạng mất lòng tin. Nhưng tôi nhấn mạnh vấn đề.

“Chúng ta hãy xem xét sâu hơn”. Tôi đề xuất. “Tại sao nhân viên của ông không hợp tác. Ông thường gì cho sự bất hợp tác?”. “Không hợp tác thì không có thưởng”. Ông khẳng định với tôi. “Phần thưởng sẽ lớn hơn nhiều nếu họ hợp tác”.

“Thật không?” Tôi hỏi. Sau tấm màn cửa, trên một bức tường văn phòng của ông chủ tịch là một biểu đồ. Trên một biểu đồ, một số ngựa đua xếp hàng trên cùng một con đường. Trước mỗi con ngựa là bộ mặt người huấn luyện. Cuối con đường là một bức tranh quảng cáo du lịch Bermuda khá đẹp, một bức tranh đồng quê với trời xanh và mây bông bành, một đôi trai gái lãng mạn nắm tay nhau đang đi xuống một bãi cát trắng.

Mỗi tuần một lần, ông mời tất cả nhân viên của mình vào văn phòng và bàn chuyện hợp tác. “Chúng ta hãy cùng nhau làm việc. Chúng ta sẽ kiếm được nhiều tiền hơn”. Rồi ông kéo tấm màn cửa ra và chỉ lên biểu đồ. “Bây giờ trong các anh ai là người sẽ thắng để làm một chuyến du lịch đi Bermuda nào?” Việc này giống như muốn bông hoa này nở lại đi tưới một bông hoa khác. Giống như câu ngạn ngữ: “Cứ tiếp tục nung nấu rồi sẽ đến khi nhuệ khí nâng cao”. Ông ta muốn hợp tác. Ông ta muốn mọi người cùng nhau làm việc, cùng tham gia ý kiến, cùng hưởng lợi ích do những cố gắng của họ đưa lại. Nhưng ông ta đẩy họ vào chỗ cạnh tranh với nhau. Thành công của người này làm hại người khác.

Cũng như nhiều, rất nhiều vấn đề giữa con người với nhau trong kinh doanh, trong gia đình và trong các quan hệ khác, vấn đề ở công ty này là kết quả của một mẫu sai lầm. Ông chủ tịch đang cố gắng đạt được kết quả của sự hợp tác từ một mẫu cạnh tranh. Và khi không đạt ý muốn, ông dùng kỹ thuật, chương trình, thuốc giải độc tác dụng nhanh để cho người của ông hợp tác với nhau.

Nhưng không thể nào thay đổi được quả nếu không cải tạo gốc rễ. Tác động vào thái độ hành vi chỉ là cắt cành tỉa lá. Cho nên, thay vì tạo ra ưu thế cho cá nhân và tổ chức, chúng tôi tập trung vào một biện pháp khác bằng cách phát triển thông tin, triển khai một hệ thống thưởng có khả năng củng cố giá trị của hợp tác.

Dù bạn là chủ tịch công ty hay là người gác cổng, thời điểm bạn bước từ độc lập sang tùy thuộc lẫn nhau dù với tư cách nào thì bạn cũng bước vào vai trò lãnh đạo. Bạn ở vào vị trí ảnh hưởng đến người khác. Và thói quen của sự thành công trong sự lãnh đạo giữa con người với con người là Thắng/Thắng.

SÁU MẪU CỦA TÁC ĐỘNG QUA LẠI CỦA CON NGƯỜI

Thắng/Thắng không phải là một kỹ thuật. Nó là một triết lý đầy đủ về tác động qua lại của con người. Trên thực tế, nó là một trong sáu mẫu của tác động qua lại. Các mẫu đó là:

- Thắng/Thắng
- Thắng/Thua
- Thua/Thắng

- Thua/Thua
- Thắng
- Thắng/Thắng hoặc Không hợp đồng

Thắng/Thắng

Thắng/Thắng là một trạng thái của trí tuệ và tình cảm luôn luôn tìm kiếm lợi ích chung cho tất cả mọi người có tác động qua lại.

Thắng/Thắng có nghĩa là mọi thỏa thuận và mọi biện pháp đều đem lại lợi ích chung, làm mọi người thỏa mãn. Với giải pháp Thắng/Thắng, tất cả các bên đều cảm thấy quyết định là tốt và cam kết thực hiện. Thắng/Thắng nhìn cuộc sống là hợp tác, không phải là cạnh tranh. Đa số có xu hướng suy nghĩ phân cực: mạnh hoặc yếu, mềm hoặc cứng, thắng hoặc thua. Nhưng kiểu suy nghĩ đó là sai lầm cơ bản. Nó dựa trên quyền lực và địa vị hơn là dựa trên nguyên lý. Thắng/Thắng dựa trên nguyên lý rằng “Có đầy đủ cho mọi người, thành công của một người không xâm phạm đến thành công hay loại trừ thành công của người khác”.

Thắng/Thắng là lòng tin ở Biện pháp thứ ba. Nó không phải là của bạn hay của tôi. Nó là một biện pháp *tốt hơn*, cao hơn.

Thắng/Thua

Một biện pháp ngược với Thắng/Thắng là Thắng/Thua – mẫu của cuộc sống chạy đua đến Bermuda. Nó nói: “Nếu tôi Thắng, anh Thua”.

Trong phong cách lãnh đạo, Thắng/Thua là tiếp cận quyền lực “Tôi có cách của tôi, anh không được dùng cách của anh”. Người Thắng/Thua nghiêng về sử dụng địa vị, quyền lực, ủy nhiệm thư, của cải, hoặc tư tưởng cá nhân để đạt được mục đích.

Đa số đã mang kịch bản tâm lý Thắng/Thua từ khi lọt lòng mẹ.

Ảnh hưởng mạnh mẽ tác động đầu tiên và quan trọng nhất là gia đình. Khi so sánh đứa con này với đứa con khác, khi tình cảm, lòng kiên nhẫn, sự hiểu biết hay tình yêu gửi vào hay rút ra đều dựa vào sự so sánh này, thì người ta suy nghĩ theo kiểu Thắng/Thua. Khi tình yêu được ban phát trên cơ sở có điều kiện, khi ai đó được yêu, điều họ được thông báo là thực chất họ không đáng giá hoặc không đáng được yêu. Giá trị không nằm trong họ mà nằm ở ngoài họ. Nó là do so sánh với một người nào khác hoặc chống lại một mong muốn nào đó.

Và cái gì sẽ xảy đến cho một trí tuệ và một tâm hồn ngây thơ dễ bị tổn thương cao độ, phụ thuộc cao độ vào sự giúp đỡ và tình cảm của bố mẹ, trước một tình yêu có điều kiện? Đứa bé bị nhào nặn, bị đúc khuôn, bị chương trình hóa trong tâm lý Thắng/Thua.

“Nếu tôi giỏi hơn anh tôi, bố mẹ sẽ yêu tôi hơn”.

“Bố mẹ không yêu tôi bằng yêu chị tôi. Tôi không đáng giá bằng chị tôi”.

Một cơ sở viết kịch bản có thể lực nữa là nhóm tương đương. Một đứa trẻ muốn trước tiên được bố mẹ chấp nhận, sau đó là những người tương đương với nó, anh em ruột thịt hoặc bạn bè nó. Nhưng tất cả chúng ta đều biết rằng đôi khi những người tương đương có thể là tàn bạo. Chúng thường chấp nhận hoặc gạt bỏ hoàn toàn trên cơ sở phù hợp với mong muốn và tiêu chuẩn của chúng, cung cấp thêm kịch bản cho tâm lý Thắng/Thua.

Giới học thuật cũng cố thêm kịch bản Thắng/Thua. “Đường cong phân phối” cơ bản nói rằng bạn được một “A” bởi vì ai đó được một “C”. Nó giải thích giá trị của một cá nhân bằng cách so sánh giá trị của một cá nhân đó với một cá nhân khác. Không có một thừa nhận nào từ bản chất. Mọi người đều được đánh giá từ bên ngoài.

“Ồ, rất vui mừng được gặp chị trong cuộc họp phụ huynh học sinh này. Chị hẳn tự hào về cô con gái Caroline của chị. Cháu ở trong số mười phần trăm giỏi nhất đấy”.

“Vâng, tôi cảm thấy vinh hạnh quá!”.

“Nhưng cậu Johnny con trai chị thì có khó khăn đấy. Cháu ở trong số bốn đứa kém nhất”.

“Thật ư? Ôi, khủng khiếp!. Chúng tôi có thể làm gì được đây?”.

Cái mà thông tin so sánh này không nói với bạn có lẽ là Johnny đã cố gắng hết sức mình trong lúc Caroline chỉ mới cố gắng có một nửa. Nhưng người ta không phân loại dựa vào tiềm năng hoặc vào sự cố gắng. Chúng được phân loại theo mối quan hệ với người khác. Mà sự phân loại lại mang theo giá trị xã hội. Chúng mở ra hoặc khép lại cánh cửa của các cơ hội. Cạnh tranh, chứ không phải hợp tác, nằm trong hạt nhân của quá trình giáo dục. Trên thực tế, sự hợp tác thường kết hợp với gian lận.

Một yếu tố chương trình hóa mạnh mẽ nữa là thể thao, đặc biệt đối với thanh niên trong các trường đại học hoặc cao đẳng. Thường thường họ triển khai các mẫu cơ bản của cuộc đời là một số trò chơi lớn, một trò chơi có tổng bằng không trong đó một bên thắng một bên thua. “Thắng” là “đánh bại” trong lĩnh vực thể thao.

Một yếu tố khác là pháp luật. Chúng ta sống trong một xã hội thích tranh chấp. Điều đầu tiên mà nhiều người nghĩ đến khi có chuyện lôi thôi với ai đó là đi kiện, là đưa ra tòa, là “Thắng” trên sự thiệt hại của người khác. Còn tư tưởng phòng ngự thì không sáng tạo mà cùn không hợp tác.

Chắc chắn, chúng ta cần pháp luật, nếu không xã hội sẽ thoái hóa. Nhưng pháp luật bảo vệ cuộc sống mà không tạo ra hiệp đồng. Tốt đẹp nhất là thỏa hiệp được. Pháp luật dựa trên một quan niệm đối kháng. Xu hướng ngày nay khuyến khích các luật gia và các trường luật tập trung vào sự thương lượng hòa bình, các kỹ thuật Thắng/Thắng và sử dụng các tòa án tư nhân, tuy không cung cấp giải pháp cơ bản nhưng cũng phản ánh sự hiểu biết vấn đề đang tăng lên.

Chắc chắn, trong hoàn cảnh cạnh tranh thực sự và tín nhiệm thấp có vị trí của tư tưởng Thắng/Thua. Nhưng phần lớn cuộc sống không phải là sự cạnh tranh. Không phải ngày nào chúng ta cũng sống cạnh tranh với vợ, chồng, con cái chúng ta, với đồng sự, với láng giềng và bạn bè. “Ai thắng trong cuộc hôn nhân của bạn” là một câu hỏi ngớ ngẩn. Nếu cả hai không thắng thì cả hai cùng thua.

Phần lớn cuộc sống là một thực tế tùy thuộc lẫn nhau. Không phải là một thực tế độc lập. Phần lớn kết quả là bạn muốn tùy thuộc vào sự hợp tác giữa bạn với những người khác. Và tâm lý Thắng/Thua không thích hợp với sự hợp tác đó.

Thua/Thắng

Một số người khác lại được chương trình hóa khác – Thua/Thắng

“Tôi thua, bạn thắng”

“Cứ tiến lên phía trước. Hãy đi với tôi”.

“Hãy giẫm lên tôi nữa đi. Mọi người hãy giẫm lên tôi mà đi”.

“Tôi là một người thua cuộc. Tôi luôn là người thua cuộc.”

“Tôi là một người muốn hòa giải. Tôi làm tất cả để giữ được bình yên.”

Thua/Thắng tồi tệ hơn Thắng/Thua bởi vì nó không có các tiêu chuẩn – không có yêu cầu, không có dự định, không có ước mơ. Người có ý nghĩ Thua/Thắng thường vội vàng làm vừa lòng hoặc nhân nhượng vô nguyên tắc. Họ tìm sức mạnh ở sự ưa thích của quần chúng hoặc sự chấp nhận. Họ có một tí can đảm để biểu lộ tình cảm và sự nhận lỗi của mình và dễ dàng bị sức mạnh ích kỷ của người khác đe dọa.

Nhưng vấn đề người có tư tưởng Thắng/Thua che giấu một số lớn tình cảm. Mà một tình cảm không được nói ra không bao giờ chết. Nó bị chôn vùi rồi sống lại theo những cách tồi tệ hơn. Bệnh thần kinh đặc biệt là của các hệ hô hấp, thần kinh và tuần hoàn thường là hiện thân của sự phần uất tích lũy, của sự thất vọng sâu sắc và sự vỡ mộng do tâm lý Thua/Thắng dồn nén lại. Giận dữ quá mức, phản ứng quá đáng với những khiêu khích nhỏ và hoài nghi là hiện thân khác của tình cảm bị dồn nén.

Người luôn luôn dồn nén không đưa tình cảm của mình đến một ý nghĩ cao hơn, chỉ thấy nó ảnh hưởng đến lòng tự tôn của mình và cuối cùng tới chất lượng của các quan hệ với người khác.

Cả hai Thắng/Thua và Thua/Thắng đều là những trạng thái yếu kém là do sự không an toàn của cá nhân. Nhất thời, Thắng/Thua có thể tạo nên nhiều kết quả hơn bởi vì nó nhờ đến những sức mạnh to lớn và tài năng của những người ở địa vị cao nhất, Thua/Thắng yếu đuối và lộn xộn từ đầu.

Nhiều ủy viên chấp hành, nhà quản lý và bố mẹ dao động như một con lắc, từ sự thiếu chín chắn của Thắng/Thua sang sự khoan dung của Thua/Thắng. Khi họ không chịu đựng được sự lộn xộn và sự thiếu cấu trúc, phương hướng, dự định và kỷ luật hơn nữa, họ dao động sang Thắng/Thua cho đến khi sự sai lầm mài mòn quyết tâm của họ. Họ lại dao động sang Thua/Thắng cho đến khi sự giận dữ và thất bại đưa họ trở lại Thắng/Thua lần nữa.

Thua/Thua

Khi hai người Thắng/Thua ở cùng nhau – tức là khi họ kiên quyết, bướng bỉnh, tác động cá nhân qua lại với nhau – kết quả là Thua/Thua. Cả hai cùng thua. Cả hai cùng trở nên hay thù oán và muốn “gỡ lại” hoặc “trả thù”, họ nhắm mắt trước sự thật: giết người là tự tử, báo thù là cây gươm hai lưỡi.

Tôi biết một vụ ly hôn trong đó tòa án quyết định người chồng bán tài sản và đưa cho vợ cũ của mình một nửa số tiền thu được. Người chồng bằng lòng. Ông bán chiếc xe đáng giá 10.000 đôla với giá 5000 đôla và đưa cho vợ 2500 đôla. Khi người vợ phản đối, tòa kiểm tra và phát hiện người chồng đã bán toàn bộ tài sản theo cách đó.

Một số người có trung tâm kẻ thù, hoàn toàn bị thái độ và hành vi của người khác ám ảnh, đến mức họ nhắm mắt trước mọi cái, trừ sự mong muốn cho người kia bị hại ngay cả khi bản thân mình cũng bị hại. Thua/Thua là triết lý của sự đối đầu thù địch, triết lý của chiến tranh.

Thua/Thua cũng là triết lý của những người phụ thuộc ở mức độ cao, không có định hướng bên trong, những người khổ sở và nghĩ rằng mọi người cũng phải khổ sở. “Nếu không ai thắng cả thì người thua không đến nỗi tồi tệ”.

Thắng

Một tâm trạng phổ biến khác là Thắng. Người có tâm trạng không muốn ai thua cả. Như vậy là không phù hợp. Cái quan trọng là người ta được cái người ta muốn. Khi không có tính chất thi đấu hoặc cạnh tranh thì

Thắng có lẽ là tiếp cận phổ biến trong mọi cuộc thỏa thuận hàng ngày. Một người với tâm trạng Thắng suy nghĩ theo chiều hướng bảo đảm an toàn các mục đích của mình và để cho người khác bảo đảm an toàn các mục đích của họ.

Sự lựa chọn nào tốt nhất

Trong năm triết lý thảo luận trên đây: Thắng/Thắng, Thắng/Thua, Thua/Thắng, Thua/Thua và Thắng, cái nào có hiệu quả nhất?

Câu trả lời là: “Tùy”. Nếu đội bạn thắng trong một trận bóng đá tức là đội kia thua. Nếu bạn làm việc trong một cơ quan miền cách cơ quan miền khác hàng dặm, và nếu bạn không có quan hệ chức năng nào với cơ quan đó, bạn có thể muốn có một cuộc đấu tranh theo kiểu Thắng/Thua để kích thích công việc làm ăn. Tuy nhiên, bạn không muốn gây nên một tình trạng Thắng/Thua như cuộc “chạy đua đến Bermuda” trong một công ty hoặc trong một hoàn cảnh mà bạn cần những người hoặc những nhóm người ở đó hợp tác với nhau để đạt được hiệu quả tối đa.

Nếu bạn, coi trọng một mối quan hệ và vấn đề không thực sự quan trọng, bạn có thể sử dụng Thua/Thắng trong một số trường hợp để khẳng định chính xác người khác. “Cái tôi muốn không quan trọng đối với tôi bằng mối quan hệ của tôi với bạn. Bạn cứ làm theo ý bạn”. Bạn cũng có thể làm theo kiểu Thua/Thắng nếu bạn cảm thấy cần đầu tư thời gian và nỗ lực để thắng một cái gì đó đang vi phạm những giá trị cao hơn.

Có những hoàn cảnh trong đó bạn phải thắng và bạn không quan tâm nhiều đến mối quan hệ với những người mà bạn thắng họ. Thí dụ, nếu con bạn gặp nguy hiểm đến tính mạng bạn có thể không quan tâm lắm đến người khác và hoàn cảnh. Cứu sống con bạn là điều quan trọng nhất.

Sự lựa chọn tốt nhất là tùy thực tế. Sự thách thức là xác định thực tế đó cho đúng và không áp dụng Thắng/Thua hoặc các kịch bản khác vào mọi tình huống.

Trên thực tế, nhiều trường hợp là một bộ phận của thực tế tùy thuộc lẫn nhau, và khi đó chỉ có Thắng/Thắng là thực sự có thể đứng vững được.

Thắng/Thua không thể đứng vững được vì mặc dù tôi thắng bạn trong một cuộc tranh chấp, nhưng cảm tình của bạn, thái độ của bạn đối với tôi và quan hệ của chúng ta nhất định bị ảnh hưởng. Thí dụ, nếu tôi là một người cung ứng cho công ty bạn, tôi thắng bạn trong một cuộc thương lượng, tôi đạt được cái tôi muốn bây giờ. Nhưng rồi bạn có đến với tôi nữa hay không? Trận Thắng chốc lát thực sự là một trận Thua lâu dài, nếu tôi không được tiếp tục làm ăn lâu dài với bạn. Cho nên, một sự Thắng/Thua tùy thuộc lẫn nhau, trên thực tế là một sự Thua/Thua về lâu dài.

Nếu chúng ta sử dụng Thua/Thắng, hình như chúng ta có thể đạt được cái mình muốn lúc đó. Nhưng điều đó sẽ ảnh hưởng đến thái độ của tôi khi làm việc với bạn, về hoàn thành hợp đồng? Tôi có thể sẽ không còn lo làm cho bạn vui lòng. Tôi có thể mang vết sẹo chiến đấu của tôi vào bất kỳ cuộc thương lượng nào trong tương lai. Thái độ của tôi đối với bạn và công ty bạn có thể lan đi khi tôi hợp tác với người khác. Thế là chúng ta lại nằm trong Thua/Thua. Thua/Thua rõ ràng không đứng vững trong hoàn cảnh nào cả.

Và nếu tôi tập trung vào một cuộc Thắng của bản thân mà không hề xem xét quan điểm của bạn, thì không có cơ sở cho bất kỳ mối quan hệ có lợi nào.

Về lâu dài, nếu cả hai chúng ta không thắng thì cả hai đều thua. Vì vậy tại sao Thắng/Thắng là biện pháp duy nhất đúng trong thực tế tùy thuộc lẫn nhau.

Một lần, tôi làm việc với một người khách, giám đốc của một chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn. Ông ta nói: “Ý kiến Thắng/Thắng nghe có vẻ hay đấy nhưng xem ra quá lý tưởng. Giới kinh doanh cứng rắn và có đầu óc thực tế không như vậy. Ở đâu cũng có Thắng/Thua, nếu anh không dám chơi thì anh không làm ăn được”.

“Đúng đấy!”. Tôi nói. “Ông hãy áp dụng Thắng/Thua với khách hàng của ông đi. Có thực tế không?”

“Không”. Ông trả lời.

“Tại sao?”.

“Tôi sẽ mất khách”.

“Thế thì áp dụng Thua/Thắng cho cửa hàng. Có thực tế không?”

“Không. Sẽ không có dự trữ, không có việc làm”.

Sau khi xem xét mọi biện pháp, cuối cùng chỉ có Thắng/Thắng là tiếp cận duy nhất thực tế. “Tôi cho rằng điều này cũng đúng với khách hàng”. Ông ta thừa nhận. “Nhưng không đúng với những người cung ứng”.

“Ông cũng là khách hàng của người cung ứng”. Tôi nói. “Tại sao lại không áp dụng nguyên lý đó?”

“Vâng, chúng tôi vừa mới thảo luận những hợp đồng với những chủ cửa hàng ở thị tứ và những ông chủ nhỏ”. Ông nói. “Chúng tôi áp dụng thái độ Thắng/Thắng. Chúng tôi cởi mở, biết điều, hòa giải với nhau. Nhưng người ta thấy rằng cách cư xử này mềm và yếu, và họ làm cho chúng tôi khánh kiệt”.

“Vậy tại sao ông lại áp dụng Thua/Thắng” Tôi hỏi.

“Tôi không làm thế. Chúng tôi áp dụng Thắng/Thắng”.

“Tôi nghĩ rằng ông vừa nói họ làm cho ông khánh kiệt”.

“Vâng, tôi nói thế”.

“Nói cách khác là ông thua”.

“Đúng”

“Và họ thắng”.

“Đúng”

“Vậy cái đó gọi là gì?”

Khi ông ta nhận thức ra cái gì mà ông ta gọi là Thắng/Thắng thực sự là Thua/Thắng, ông ta bàng hoàng. Và khi chúng tôi xem xét ảnh hưởng lâu dài của Thua/Thắng, các tình cảm bị dồn nén, các giá trị bị dẫm đạp, sự giận dữ sôi sục dưới bề mặt của mỗi quan hệ, chúng tôi đồng ý với nhau rằng cả hai bên đều thua.

Nếu người đó có một thái độ thực sự Thắng/Thắng, ông ta giữ được quá trình giao thiệp lâu hơn, nghe các ông chủ nhiều hơn, sau đó mạnh dạn hơn trình bày quan điểm của mình. Ông ta sẽ tiếp tục trên tinh thần Thắng/Thắng cho đến khi đạt được một giải pháp mà cả hai bên đều cảm thấy tốt. Và giải pháp đó, Giải pháp thứ ba, sẽ là hiệp đồng – có thể có những cái cả hai bên đều không nghĩ cho mình.

Thắng/Thắng hoặc không hợp đồng

Nếu những cá nhân này không thỏa thuận được một giải pháp hiệp đồng – một giải pháp cả hai bên đều chấp nhận được – thì họ đi đến một hình thức cao hơn của Thắng/Thắng là Thắng/Thắng hoặc Không hợp đồng.

Không hợp đồng cơ bản có nghĩa là nếu chúng ta không tìm được một giải pháp có lợi cho cả hai bên – chúng ta lần tránh không có dự định, không có các bản hợp đồng. Tôi không thuê bạn hoặc chúng ta không có sự phân công nhau đặc biệt, vì rõ ràng lợi ích của chúng ta hay mục đích của chúng ta ngược với nhau. Thừa nhận trực diện vấn đề tốt hơn nhiều so với để cho nó xuôi dòng khi những dự định làm cho cả hai bên đều vỡ mộng.

Khi bạn chọn Không hợp đồng, bạn cảm thấy được giải phóng vì bạn không cần phải điều khiển ai cả, bạn được tự do đẩy mạnh chương trình công tác của bạn, đến nơi bạn cần đến, bạn có thể cởi mở, bạn có thể thực sự cố gắng tìm hiểu các vấn đề sâu hơn giải thích lập trường của đôi bên.

Khi chọn Không hợp đồng, bạn có thể thành thực nói: “Tôi chỉ muốn Thắng/Thắng”. Tôi muốn thắng mà tôi muốn bạn cũng thắng. Tôi muốn làm theo cách của tôi khi bạn không cảm thấy cách đó là tốt. Mặt khác, tôi nghĩ rằng bạn cảm thấy tốt nếu bạn làm theo cách của bạn và tôi nhượng bộ. Cho nên chúng ta hãy làm việc theo Thắng/Thắng. Chúng ta hãy thực sự cố gắng tìm cho được giải pháp đó. Nhưng nếu chúng ta không tìm được chúng ta tán thành không hợp đồng gì cả. Không hợp đồng tốt hơn là thực hiện một hợp đồng không tốt cho cả hai. Sau này, sẽ có lúc chúng ta hợp tác với nhau.

Sau nhiều lần học quan niệm Thắng/Thắng hoặc Không hợp đồng, một giám đốc công ty phần mềm máy tính nhỏ trao đổi với tôi kinh nghiệm sau đây.

“Chúng tôi đã triển khai một phần mềm mới và ký hợp đồng năm năm bán cho một ngân hàng đặc biệt. Giám đốc ngân hàng rất phấn khởi nhưng nhân viên không thật sự đồng tình với quyết định này.

“Khoảng một tháng sau, ngân hàng này thay đổi giám đốc. Ông giám đốc mới đến gặp chúng tôi và nói: “Tôi không thoải mái với những chuyển đổi của phần mềm này. Trong tay tôi là một mớ bòng bong. Tất cả những người của tôi đều nói rằng họ không thực hiện được và tôi thực sự cảm thấy không thúc đẩy thực hiện hợp đồng đúng thời hạn được”.

“Công ty của tôi đang rất khó khăn về tài chính. Tôi biết tôi có đầy đủ pháp lý để bắt thi hành hợp đồng. Nhưng tôi tin ở lợi ích của nguyên lý Thắng/Thắng”.

Cho nên, tôi bảo ông ta: “Chúng ta có bản hợp đồng. Ngân hàng của ông đã bảo đảm sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi để chúng tôi chuyển đổi cho các ông chương trình này. Nhưng chúng tôi hiểu ông không vui về gì về vấn đề này. Cho nên, điều mà chúng tôi muốn làm là để cho ông rút khỏi hợp đồng, trả lại cho ông tiền gửi, và sau này, nếu ông cần tìm một giải pháp phần mềm, xin mời ông đến gặp chúng tôi”. Đúng là tôi đã từ bỏ một hợp đồng 84.000 đôla. Đó gần như là một vụ tự tử về tài chính. Nhưng tôi cảm thấy rằng, về lâu dài, nếu nguyên lý này đúng, hợp đồng sẽ quay lại và chúng tôi sẽ thu lãi.

Ba tháng sau, ông giám đốc mới gọi tôi: “Chúng tôi sắp thay đổi quá trình xử lý số liệu”. Ông ta nói. “và tôi muốn làm ăn với ông”. Chúng tôi ký hợp đồng 240.000 đôla.

Mọi cái kém hơn Thắng/Thắng trong thực tế tùy thuộc lẫn nhau chỉ là một thứ phẩm nghèo nàn ảnh hưởng đến quan hệ lâu dài. Cái giá của ảnh hưởng này cần phải được xem xét cẩn thận. Nếu bạn không đạt được một sự Thắng/Thắng thực sự thì tốt hơn hết là áp dụng Không hợp đồng.

Thắng/Thắng hoặc Không hợp đồng đem lại sự tự do về tình cảm to lớn trong quan hệ gia đình. Nếu các thành viên trong gia đình không thể thỏa thuận với nhau về sử dụng video mà ai cũng thích, đơn giản là họ có thể quyết định làm cái gì khác – Không hợp đồng hơn là để cho một số vui thú buổi tối mà một số khác lại không vui.

Tôi có một người bạn mà cả gia đình là một ban ca nhạc trong nhiều năm. Khi họ còn trẻ, người bạn tôi biên soạn lại nhạc, may trang phục, đệm piano, chỉ huy biểu diễn.

Khi các con lớn lên, sự thưởng thức âm nhạc của chúng thay đổi. Chúng muốn nói nhiều hơn trong biểu diễn và trang phục của chúng. Chúng không nghe theo sự chỉ dẫn của mẹ nữa.

Do bản thân bà cũng đã có nhiều năm kinh nghiệm biểu diễn và cảm thấy nhu cầu của những người già ở nhà nghỉ, nơi chúng định biểu diễn, nên bà không nhận thấy rằng nhiều ý kiến của các con đưa ra là xác đáng. Tuy nhiên, bà cũng thừa nhận các con cần phải thể hiện mình và cần phải góp phần vào quá trình giải quyết.

Cho nên, bà đã áp dụng phương án Thắng/Thắng hoặc Không hợp đồng. Bà nói với các con rằng bà muốn đi đến một sự nhất trí mà ai cũng vừa lòng hoặc là các con mỗi người tự lựa chọn lấy một cách nào đó hợp với tài năng mình nhất. Kết quả là ai cũng cảm thấy thoải mái, tự do thể hiện cảm xúc của mình khi áp dụng phương án Thắng/Thắng vì họ biết rằng đồng ý hay không thì cũng không ảnh hưởng gì đến tình cảm giữa họ cả.

Tiếp cận Thắng/Thắng hoặc Không hợp đồng là thực tế nhất lúc bắt đầu một quan hệ làm ăn hoặc một công việc khó khăn. Trong quan hệ làm ăn tiếp theo, Không hợp đồng không còn là một sự lựa chọn có sức sống để tạo ra những vấn đề nghiêm túc, đặc biệt trong công việc gia đình hoặc công việc làm ăn, dựa trên tình bạn. Để bảo vệ quan hệ, đôi khi người ta chịu hết thỏa hiệp này sang thỏa hiệp khác trong nhiều năm, nghĩ đến Thắng/Thua hoặc Thua/Thắng ngay cả khi nói về Thắng/Thắng. Điều này tạo nên những vấn đề quan trọng cho người và công việc, đặc biệt nếu sự cạnh tranh tiến hành theo Thắng/Thắng và hiệp đồng.

Không có Không hợp đồng, nhiều công việc làm ăn sẽ xấu đi và/hoặc thất bại, hoặc chuyển sang tay của những nhà quản lý chuyên nghiệp. Kinh nghiệm chỉ ra rằng trong công việc gia đình hoặc trong công việc làm ăn giữa bạn bè với nhau, tốt hơn hết là thừa nhận khả năng Không hợp đồng và xây dựng một loại thỏa thuận mua/bán để kinh doanh có thể phát đạt mà không phương hại đến mối quan hệ,

Dĩ nhiên có nhiều mối quan hệ trong đó Không hợp đồng không thể tồn tại được. Tôi không thể bỏ mặc con cái vợ/chồng tôi cho Không hợp đồng (tốt hơn hết là thỏa hiệp, nếu cần đó là một hình thức thấp của Thắng/Thắng). Nhưng trong nhiều trường hợp có thể thương lượng được với một thái độ Thắng/Thắng hoặc Không hợp đồng đầy đủ. Và sự tự do trong trường hợp này thật khó tin.

NĂM KHÍA CẠNH CỦA THẮNG/THẮNG

Suy nghĩ Thắng/Thắng là thói quen của sự lãnh đạo giữa cá nhân với cá nhân. Nó đòi hỏi sự rèn luyện từng thiên tư của con người – về ý thức, tưởng tượng, lương tâm, và ý chí độc lập – trong các mối quan hệ với những người khác. Nó đòi hỏi học tập lẫn nhau, ảnh hưởng lẫn nhau, cùng có lợi.

Phải thật can đảm và thật quan tâm để tạo ra những lợi ích chung này, đặc biệt khi chúng ta tác động qua lại với những người đã ghi sâu kịch bản Thắng/Thua.

Đó là tại sao thói quen này đòi hỏi phải có những nguyên lý của sự lãnh đạo cá nhân với cá nhân. Một sự lãnh đạo của cá nhân với cá nhân yêu cầu phải có một tầm nhìn xa, phải có sự chủ động tích cực và sự an toàn, sự định hướng, sự khôn ngoan và những khả năng xuất phát từ sự lãnh đạo cá nhân có trung tâm nguyên lý.

Nguyên lý của Thắng/Thắng là cơ sở để thành công trong mọi tác động qua lại của chúng ta, nó bao gồm năm khía cạnh tùy thuộc lẫn nhau của cuộc sống. Nó bắt đầu bằng *tính cách* chuyển sang *quan hệ*, từ đó xuất phát *thỏa thuận*. Nó được nuôi dưỡng trong một môi trường ở đó *cấu trúc* và *các hệ thống* đều dựa trên Thắng/Thắng. Nó cần một *quá trình*. Chúng ta không thể đạt được mục đích Thắng/Thắng với những ý nghĩ Thắng/Thua hoặc Thua/Thắng.

Sơ đồ sau đây chỉ ra năm khía cạnh đó liên hệ với nhau như thế nào.

Bây giờ, chúng ta hãy lần lượt xét từng khía cạnh.

Tính cách

Tính cách là nền tảng của Thắng/Thắng, và mọi thứ khác đều xây dựng trên nền tảng này. Có ba nét tính cách chủ yếu của mẫu Thắng/Thắng.

SỰ CHÍNH TRỰC. Chúng ta đã định nghĩa sự chính trực là giá trị mà chúng ta đặt lên bản thân chúng ta. Các thói quen 1, 2, 3 giúp ta duy trì và phát triển sự chính trực. Khi chúng ta xác định rõ ràng giá trị của chúng ta, tổ chức và thực hiện các giá trị đó một cách tích cực hàng ngày, chúng ta phát triển sự tự ý thức và ý chí độc lập bằng cách hứa và giữ lời hứa, cam kết và giữ lời cam kết một cách có ý nghĩa.

Không có cách gì để đạt được một thắng lợi trong cuộc sống của chúng ta nếu trong ý thức sâu xa chúng ta không biết thắng lợi được cấu tạo như thế nào, trên thực tế, cái gì là hòa hợp với các giá trị sâu sắc kín nhất trong tâm hồn chúng ta. Và nếu chúng ta không thể cam kết và giữ lời cam kết với bản thân và với người khác, sự cam kết của chúng ta trở nên vô nghĩa. Chúng ta biết điều đó. Người khác biết điều đó. Người ta cảm thấy có sự lừa dối và giữ thế thủ. Không có cơ sở cho lòng tin, và sự Thắng/Thắng trở thành một kỹ thuật hời hợt không có hiệu quả. Sự chính trực chính là viên đá tảng trong nền móng.

SỰ CHÍNH CHẮN. *Chín chắn là sự cân đối giữa lòng can đảm và sự quan tâm.* Nếu một người có thể biểu lộ tình cảm và lòng tin với sự can đảm cân đối với sự quan tâm đối với tình cảm và lòng tin của người khác thì người đó là chín chắn, đặc biệt nếu vấn đề là rất quan trọng đối với cả hai.

Nếu bạn xem xét nhiều trắc nghiệm tâm lý sử dụng cho các mục đích cho thuê, quảng cáo, huấn luyện, các bạn sẽ thấy rằng chúng đều được thiết kế để đánh giá sự chín chắn đó. Dù cho nó được gọi là sự cân đối giữa sức mạnh bản thân và sự thấu cảm, là sự tự tin và tôn trọng các sự cân đối khác, là sự cân đối giữa sự quan tâm đến con người và sự quan tâm đến công việc, “tôi OK, anh OK” trong ngôn ngữ giao dịch hoặc 9.1, 1.9, 5.5, 9.9 trong ngôn ngữ về hệ thống quản lý, thì phẩm chất phải có là sự cân đối của cái mà tôi gọi là sự can đảm và sự quan tâm.

Sự tôn trọng phẩm chất này ăn sâu vào lý thuyết về tác động qua lại của con người, quản lý và lãnh đạo. Nó là sự hiện thân sâu sắc của sự cân bằng P/PC. Khi tập trung can đảm để có được quả trứng vàng thì phải quan tâm đến phúc lợi lâu dài của những cổ đông khác. Nhiệm vụ cơ bản của lãnh đạo là tăng mức sống và chất lượng cuộc sống của tất cả các cổ đông.

Nhiều người có suy nghĩ rằng chỉ có hai cách, có hoặc không. Họ nghĩ rằng nếu bạn té nhị thì bạn không cứng rắn. Nhưng Thắng/Thắng lại vừa té nhị lại vừa cứng rắn. Nó cứng rắn hơn Thắng/Thua hai lần. Để thực hiện Thắng/Thắng không những bạn phải té nhị mà bạn còn phải can đảm nữa. Bạn không chỉ phải dứt khoát mà còn phải được tin cậy, không những phải ân cần chu đáo, tình cảm mà cần phải mạnh mẽ. Làm như vậy để đạt được sự cân đối giữa lòng can đảm và sự quan tâm, bản chất của sự chín chắn thực sự và là cơ sở của Thắng/Thắng.

Nếu tôi can đảm có thừa nhưng lại thiếu quan tâm người khác thì tôi nghĩ như thế nào? Thắng/Thua. Tôi có sức mạnh và chỉ hạn chế trong bản thân tôi. Tôi có can đảm để giữ cái tôi tin, nhưng tôi không quan tâm tới cái bạn tin.

Để bù đắp sự thiếu chín chắn nội tâm và sức mạnh của tình cảm, tôi có thể vay mượn sức mạnh ở địa vị và quyền lực hoặc từ các thư ủy nhiệm, từ cấp cao hơn, từ các liên kết.

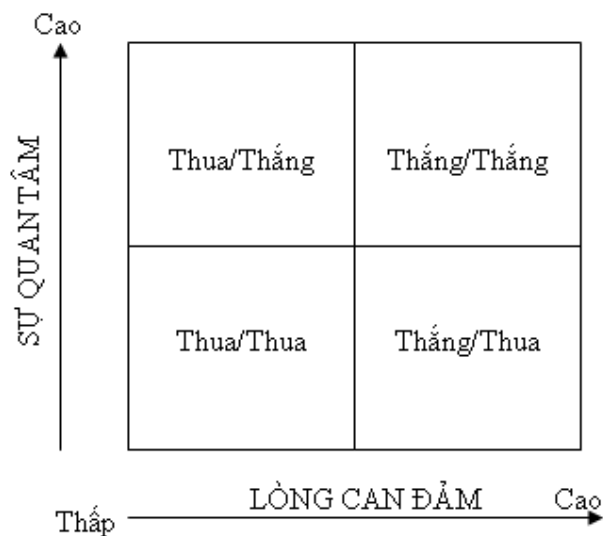
Nếu tôi rất quan tâm nhưng lại thiếu can đảm, tôi nghĩ đến Thua/Thắng. Tôi rất quan tâm đến những điều những điều bạn tin chắc và các nguyện vọng của bạn mà không đủ can đảm để nói lên và thực hiện nguyện vọng của mình.

Lòng can đảm và sự quan tâm cao là hai yếu tố chủ yếu của tư tưởng Thắng/Thắng. Đó là sự cân đối, dấu hiệu của sự chín chắn. Nếu tôi có sự cân đối đó, tôi có thể nghe, có thể hiểu được rõ ràng, những cũng có thể can đảm đối đầu.

TÂM TRẠNG PHONG PHÚ. Nét của tính cách thứ ba cần thiết cho Thắng/Thắng là tâm trạng phong phú, đó là mẫu được thể hiện đầy đủ ra ngoài của mọi người.

Đa số người ta đều có kịch bản sâu sắc mà tôi gọi là tâm trạng nghèo nàn. Họ thấy đời bất quá chỉ có một cái bánh ngọt. Và khi ai đó được một mẫu bánh, thì có nghĩa là người khác sẽ được ít đi. Tâm trạng nghèo nàn là mẫu tổng bằng không của cuộc đời.

Người có tâm trạng nghèo nàn chia sẻ rất khó khăn tiếng tăm và vinh dự, quyền lực hoặc lợi nhuận, ngay cả với những người đã giúp họ trong sản xuất. Cũng gay go lắm họ mới thực sự vui mừng trước thành công của người khác, ngay cả, và đôi khi đặc biệt đối với những người trong gia đình họ, bạn bè thân thiết của họ và những người cộng tác với họ. Hình như họ cảm thấy bị mất mát khi ai đó có tiếng tăm và thu được một món lợi bất ngờ hoặc đạt được một thành tựu đáng kể.



Mặc dù họ nói những lời chúc mừng thành công của người khác nhưng trong thâm tâm, họ đứt từng khúc ruột. Ý thức về giá trị của họ xuất phát từ sự so sánh, và thành công của người khác, ở một mức độ nào đó có nghĩa là sự thất bại của họ. Nhiều người có thể là sinh viên “loại A”, nhưng chỉ có một người là “số 1”. “Thắng” đơn giản có nghĩa là “đánh bại”.

Thường thường, người có tâm trạng nghèo nàn che giấu những hy vọng thầm kín muốn những người khác chịu rủi ro, không phải là những rủi ro ghê gớm, nhưng vẫn là rủi ro, có thể giữ họ “tại chỗ”. Lúc nào họ cũng so bì, cũng ganh tị. Họ ra sức nắm lấy sự vật hoặc con người nhằm tăng 1y nghĩa giá trị của họ.

Họ muốn người khác phải làm theo họ. Họ thường muốn vô hiệu hóa những người này và tụ tập quanh mình những người chỉ biết nghe lời, những người không thách thức họ, những người yếu kém hơn họ.

Những người có tâm trạng nghèo nàn đều là thành viên một đội bổ sung. Họ coi những cái gì khác với họ đều là sự chống đối và sự phản bội.

Mặt khác, Tâm trạng phong phú xuất phát từ ý thức nội tâm sâu xa về giá trị và an toàn cá nhân. Đó là mẫu ở bên ngoài và đủ để dành cho mọi người. Nó chia sẻ thành tích, tiếng tăm lợi ích, quyết định. Nó mở ra các khả năng, các sự lựa chọn, các biện pháp và sự sáng tạo.

Tâm trạng phong phú đem lại niềm vui cá nhân, sự hài lòng, sự hoàn thành các Thói quen 1,2,3 và đem chúng ta ra ngoài, đánh giá cao sự độc nhất vô nhị, sự định hướng bên trong và bản chất tích cực của người khác. Nó thừa nhận khả năng vô hạn trong sự tăng trưởng và phát triển tác động lẫn nhau một cách tích cực để tạo ra những Biện pháp thứ ba.

Thắng lợi công cộng không có nghĩa là sự thắng lợi vượt lên trên người khác. Nó có nghĩa là thắng lợi trong sự tác động quan lại có hiệu quả, mang lại lợi ích chung cho mọi người cùng tham gia. Thắng lợi công cộng có nghĩa là cùng nhau làm việc cùng nhau giao tiếp, cùng nhau làm cho sự việc xảy đến, sự việc này không thể có được nếu mỗi người làm việc riêng lẻ. Và Thắng lợi công cộng là sự phát tiết ra ngoài của mẫu Tâm trạng phong phú.

Một tính cách giàu chính trực, chín chắn và có Tâm trạng phong phú có sự chân thành vượt lên mọi kỹ thuật hoặc không có kỹ thuật, trong tác động qua lại giữa con người.

Tôi tìm thấy một điều đặc biệt giúp ích cho những người có tư tưởng Thắng/Thua phát triển tính cách Thắng/Thắng là hợp tác với một mẫu hoặc một người bậc thầy thực sự suy nghĩ về Thắng/Thắng. Khi một người đã có ấn tượng sâu sắc về Thắng/Thua hoặc một triết lý khác và thường xuyên hợp tác với những người cũng có ấn tượng như vậy thì họ không có mấy cơ hội để nhìn thấy và thể nghiệm lý thuyết Thắng/Thắng trong hành động. Cho nên tôi khuyên đọc các sách văn học gọi cảm hứng như tự truyện của Anwar Sadat, “Đi tìm sự đồng nhất”, xem các phim như “Những cỗ xe phun lửa”, các vở kịch như “Những người khôn khổ”, những tác phẩm nghệ thuật đó sẽ tiết lộ các mẫu Thắng/Thắng cho bạn.

Nhưng phải nhớ rằng nếu chúng ta tìm tòi kỹ năng trong bản thân chúng ta, vượt qua thái độ và hành vi học tập được, vượt qua kịch bản thì giá trị chân thực của Thắng/Thắng cũng như nhiều nguyên lý đúng đắn khác, nằm trong cuộc sống của chúng ta.

Các mối quan hệ

Trên nền tảng của tính cách, chúng ta xây dựng và duy trì các mối quan hệ Thắng/Thắng. Tín nhiệm, Tài khoản Ngân hàng tình cảm là cốt lõi của Thắng/Thắng. Không có tín nhiệm chúng ta thiếu sự tin cậy để học tập lẫn nhau và giao tiếp một cách cởi mở, và cùng nhau sáng tạo thực sự.

Nhưng nếu Tài khoản Ngân hàng tình cảm của chúng ta dồi dào, sự tin cậy không còn là một vấn đề nữa. Các dự trữ đủ để chúng ta tôn trọng lẫn nhau một cách sâu sắc. Chúng ta tập trung vào các vấn đề, không tập trung vào nhân cách hoặc địa vị.

Bởi vì chúng ta tín nhiệm lẫn nhau, chúng ta thật sự cởi mở, chúng ta nói hết ý định của mình. Ngay cả khi nhìn nhận vấn đề có khác, tôi biết bạn đang nghe một cách có thiện chí và tôn trọng khi tôi mô tả người phụ nữ trẻ cho bạn và bạn cũng biết tôi nghe bạn mô tả người phụ nữ già cũng với thái độ tôn trọng như vậy. Chúng ta đã cam kết với nhau cố gắng hiểu các quan điểm của nhau một cách sâu sắc và cùng nhau tìm một biện pháp thứ ba, một biện pháp hiệp đồng, là câu trả lời tốt nhất cho cả hai chúng ta.

Một mối quan hệ trong đó Tài khoản Ngân hàng tình cảm khá lớn và cả hai bên đều cam kết sâu sắc Thắng/Thắng là một cầu bắt lấy đà lý tưởng cho sự hiệp đồng kỳ diệu (Thói quen 6). Mối quan hệ đó không hề làm cho vấn đề bớt thực tế hoặc quan trọng, cũng không xóa bỏ sự cách biệt trong cách nhìn. Nhưng nó thu tiêu năng lượng tiêu cực thường tập trung vào sự khác biệt giữa nhân cách và địa vị và tạo ra một năng lượng tích cực, hợp tác tập trung hoàn toàn vào sự hiểu biết các vấn đề và giải quyết chúng một cách có lợi cho cả hai bên.

Nhưng nếu không có loại quan hệ ấy? Nếu bạn phải thỏa thuận với ai đó chưa hề nghe nói đến Thắng/Thắng và đã chịu ảnh hưởng sâu sắc của kịch bản Thắng/Thua hoặc một lý thuyết nào khác?

Giải quyết Thắng/Thua là một trải nghiệm thực sự của Thắng/Thắng. Những vấn đề sâu sắc và những khác biệt cơ bản đều phải giải quyết. Nhưng điều này sẽ dễ dàng hơn nhiều khi cả hai bên đều hiểu biết và cam kết điều đó, và trong mỗi quan hệ có một Tài khoản Ngân hàng tình cảm dồi dào.

Khi bạn đối phó với một người có mẫu Thắng/Thua, mối quan hệ vẫn là vấn đề then chốt. Vị trí tập trung là Vòng ảnh hưởng của bạn. Bạn gửi vào Tài khoản Ngân hàng tình cảm qua sự lịch thiệp chân thành, sự tôn trọng, sự đánh giá cao quan điểm của người đó hoặc của người khác. Bạn dừng lại lâu hơn trong quá trình giao tiếp. Bạn nghe hiểu, nghe sâu hơn, bạn thể hiện bản thân một cách can đảm hơn. Bạn phản ứng lại. Bạn đi sâu hơn vào nội tâm để có sức mạnh của tính cách tích cực. Bạn giữ điều đó cho đến khi người khác bắt đầu thừa nhận rằng bạn chân thành mong muốn một giải pháp thực sự là thắng lợi cho cả hai. Quá trình này thực sự là một dự trự to lớn trong Tài khoản Ngân hàng tình cảm.

Và bạn càng mạnh – tính cách của bạn càng chân thật, trình độ tích cực của bạn càng cao, bạn càng thực sự gắn bó với Thắng/Thắng – thì ảnh hưởng của bạn càng có sức mạnh đối với người khác. Đây thực sự là một thách thức về sự lãnh đạo giữa cá nhân với nhau, nó vượt qua sự lãnh đạo quản lý sang sự lãnh đạo biến đổi, biến đổi những cá nhân tham gia cũng như biến đổi mối quan hệ.

Bởi vì Thắng/Thắng là một nguyên lý mà người ta có thể làm cho có giá trị của cuộc sống của chính mình, bạn có thể làm cho nhiều người nhận thức được rằng có thể thắng đậm hơn họ mong muốn nếu họ phấn đấu cho điều mà cả hai cùng mong muốn. Nhưng có một số ít người đã ghi sâu tâm trạng Thắng/Thua đến mức không còn nghĩ được Thắng/Thắng. Do đó cần nhớ rằng Không hợp đồng cũng là một sự lựa chọn. Hoặc là bạn có thể đôi khi chọn hình thức thấp của Thắng/Thắng – hiệp đồng.

Điều quan trọng là phải nhận thấy rằng không phải tất cả mọi quyết định đều cần phải Thắng/Thắng, ngay cả khi Tài khoản Ngân hàng tình cảm lớn. Vấn đề then chốt vẫn là mối quan hệ. Thí dụ, nếu bạn và tôi cùng làm việc với nhau, và bạn nói với tôi: “Anh Stephen, tôi biết anh không thích quyết định này. Tôi không có thì giờ giải thích cho anh, anh hãy một mình tìm hiểu lấy. Rất có khả năng anh sẽ thấy mình sai – Nhưng anh có ủng hộ nó không?”.

Nếu bạn có một Tài khoản Ngân hàng tình cảm dương, tất nhiên tôi sẽ ủng hộ. Tôi hy vọng bạn đúng và tôi sai. Tôi sẽ làm cho quyết định của bạn có kết quả.

Nhưng nếu không có một Tài khoản Ngân hàng tình cảm và nếu tôi phản ứng, tôi không ủng hộ thực sự. Tôi có thể nói trước mặt bạn là tôi ủng hộ bạn, nhưng sau lưng bạn, tôi không thật nhiệt tình, tôi không đầu tư cần thiết để đạt được kết quả. “Nó không có kết quả”. Tôi nói. “Thế thì bạn cần tôi làm gì nào?”.

Nếu tôi phản ứng quá mức, tôi có thể phá hủy quyết định của bạn và làm cái mà tôi có thể chắc rằng người khác cũng làm như vậy. Hoặc là tôi có thể “vâng lời một cách lấu cá”, làm đúng và chỉ làm những gì bạn bảo tôi làm, chấp nhận nhưng không chịu trách nhiệm về kết quả.

Trong năm năm sống ở Anh, tôi thấy rằng xứ này đã hai lần bắt được người ta bắt được người ta phục tùng vì những người lái tàu lấu cá vâng theo tất cả những quy tắc và thủ tục ghi trên văn bản.

Một sự thỏa thuận sẽ có ý nghĩa rất nhỏ nếu không có một tính cách và một cơ sở quan hệ để nâng đỡ về mặt tinh thần. Cho nên chúng ta cần tiếp cận Thắng/Thắng từ một sự mong muốn chân thành để đầu tư vào quan hệ làm cho nó trở thành hiện thực.

Những thỏa thuận

Từ các mối quan hệ tiếp theo là những thỏa thuận xác định và định hướng cho Thắng/Thắng. Đôi khi những thỏa thuận này gọi là *những thỏa thuận thành tích hay những thỏa thuận hợp tác*, hoán vị mẫu của tác động qua lại có hiệu quả từ thẳng đứng sang nằm ngang, từ giám sát từ bên trên sang sự giám sát, từ xác định địa vị sang là kẻ chung phần trong thành đạt.

Thỏa thuận Thắng/Thắng bao hàm một phạm vi rộng các tác động qua lại phụ thuộc lẫn nhau. Chúng ta đã thảo luận một ứng dụng quan trọng khi chúng ta nói về sự ủy nhiệm trong câu chuyện “xanh và sạch” ở Thói quen 3. Năm yếu tố mà chúng ta đã liệt kê ở đó cung cấp cấu trúc cho sự những thỏa thuận giữa người chủ với người làm công, giữa những người độc lập cùng nhau thực hiện dự án, giữa các hãng và những người cung ứng – giữa bất kỳ ai cần tác động qua lại để thắng lợi. Chúng tạo nên một phương pháp hữu hiệu để làm sáng tỏ và quản lý các dự định giữa những người cùng tham gia vào bất kỳ nỗ lực tùy thuộc lẫn nhau nào.

Trong sự thỏa thuận Thắng/Thắng, năm yếu tố sau đây rất rõ ràng:

Các kết quả mong muốn (không phải là các phương pháp) xác định phải làm gì và khi nào làm.

Các nguyên tắc chỉ đạo qui định cụ thể các thông số (nguyên lý, chính sách ...) trong đó các kết quả được thực hiện.

Các nguồn lực xác định những ủng hộ sẵn có về con người, tài chính, kỹ thuật hoặc tổ chức để giúp hoàn thành các kết quả.

Trách nhiệm định ra tiêu chuẩn của thành tích và thời gian đánh giá.

Các kết quả xác định cụ thể - tốt và xấu - tự nhiên và logic - những cái đang làm và sẽ xảy đến như là kết quả của việc đánh giá.

Năm yếu tố này đem lại cho những thỏa thuận Thắng/Thắng một cuộc sống riêng. Một sự hiểu biết lẫn nhau rõ ràng và sự thỏa thuận tại chỗ trong những lĩnh vực này tạo ra một chuẩn dựa vào đó người ta có thể đánh giá thành công của bản thân.

Sự giám sát độc đoán truyền thống là một mẫu Thắng/Thua. Đó cũng là kết quả của một sự rút ra quá mức từ Tài khoản Ngân hàng tình cảm. Nếu bạn không có lòng tin hoặc một viễn cảnh chung về kết quả mong muốn, bạn sẽ có xu hướng đe dọa, kiểm tra và điều khiển. Vì không có tín hiệu, cho nên bạn cảm thấy phải kiểm tra người ta.

Nhưng nếu tín nhiệm được tích lũy cao, phương pháp của bạn là gì? Cứ để cho họ làm theo cách của họ. Chừng nào bạn có một sự thỏa thuận Thắng/Thắng và họ biết chính xác cái gì đã được dự định thì vai trò của bạn là một nguồn giúp đỡ và nhận những báo cáo có trách nhiệm của họ.

Đối với tinh thần con người, để người khác tự đánh giá mình sẽ cao thượng hơn mình đánh giá họ nhiều. Và trong một trình độ tín nhiệm cao, điều đó lại càng chính xác. Trong nhiều trường hợp, người ta biết từ trong lòng rằng sự vật tiến triển tốt hơn là sự ghi nhận. Sự nhận thức rõ thường chính xác hơn bất kỳ sự nhận xét hay sự đánh giá nào.

Huấn luyện quản lý theo Thắng/Thắng

Nhiều năm trước đây, tôi tham gia một cách không trực tiếp vào một dự án tư vấn với một tổ chức ngân hàng có nhiều chi nhánh. Họ yêu cầu chúng tôi đánh giá và cải tiến chương trình huấn luyện quản lý của họ; chương trình này được tài trợ một ngân sách 750.000 đôla/năm. Chương trình bao gồm việc tuyển lựa những sinh viên đã tốt nghiệp đại học và giao cho họ nhiệm vụ phải qua 12 lần nhận việc ở tất cả các ban, mỗi lần hai tuần tức là hơn sáu tháng để họ có một nhận thức chung về ngành. Họ mất hai tuần cho các khoản cho vay thương mại, hai tuần cho các khoản cho vay công nghiệp, hai tuần tiếp thị, hai tuần điều hành ... Vào cuối giai đoạn sáu tháng, họ được giao nhiệm vụ trợ lý trong các chi nhánh.

Nhiệm vụ của chúng tôi là đánh giá giai đoạn huấn luyện chính thức trong sáu tháng. Khi bắt đầu, tôi phát hiện rằng phần khó nhất của nhiệm vụ là có một hình ảnh rõ ràng về kết quả mong muốn. Chúng tôi đặt cho những người lãnh đạo tối cao câu hỏi then chốt hóc búa: “Những người đó có khả năng làm gì khi họ hoàn tất chương trình?”. Các câu trả lời chúng tôi nhận được rất mơ hồ và thường mâu thuẫn với nhau.

Chương trình huấn luyện giải quyết các phương pháp chứ không phải kết quả; cho nên chúng tôi đề nghị họ có một chương trình huấn luyện thí điểm dựa trên một mẫu khác gọi là “Giáo dục trong đó học viên tự làm chủ”. Đây là một sự thỏa thuận Thắng/Thắng bao gồm việc xác định các mục tiêu cụ thể và các tiêu chuẩn chứng minh mục tiêu được hoàn thành và xác định các nguyên tắc chỉ đạo, các nguồn lực, trách nhiệm, và kết quả khi mục tiêu đạt được. Trong trường hợp này thì kết quả là được đề bạt làm trợ lý giám đốc, họ được giao những công việc họ đã được học và được tăng lương đáng kể.

Chúng tôi phải thực sự thúc ép để có được những mục tiêu. “Ông muốn họ hiểu về kế toán như thế nào? Về tiếp thị? Về các khoản nợ bất động sản?” Và chúng tôi lập ra một danh mục. Cuối cùng chúng tôi có hơn một trăm mục tiêu. Chúng tôi đơn giản hóa, bỏ bớt, và hợp lại cho đến khi có được 39 mục tiêu, các hành vi cụ thể cùng với các tiêu chuẩn gắn liền với các mục tiêu đó.

Người được huấn luyện tích cực tận tụy vì có động cơ rõ rệt là được đề bạt và được tăng lương khi đáp ứng được các tiêu chuẩn. Đó là một thắng lợi lớn đối với họ, đó cũng là một thắng lợi lớn đối với công ty bởi vì họ có được các trợ lý giám đốc chi nhánh đáp ứng được các tiêu chuẩn định hướng kết quả thay vào mười hai chỗ trống trong hoạt động.

Cho nên, chúng tôi giảng cho các học viên hiểu sự khác nhau giữa “giáo dục trong đó người học tự làm chủ” và “giáo dục do cơ quan kiểm tra”. Cơ bản, chúng tôi nói: “đây là các mục tiêu và các tiêu chuẩn. Đây là các nguồn lực trong đó có học tập lẫn nhau. Các bạn hãy cố lên. Khi các bạn đạt được tiêu chuẩn, các bạn sẽ được đề bạt trợ lý giám đốc”.

Họ hoàn thành trong ba tuần rưỡi. Hoán vị mẫu huấn luyện đã giải phóng được động cơ thúc đẩy và tính sáng tạo khó tin mà tin được.

Cũng như đối với nhiều hoán vị mẫu khác, ở đây cũng có sự chống đối. Hầu hết các ủy viên chấp hành cao cấp không tin. Khi họ được chỉ cho thấy sự thật hiển nhiên là các tiêu chuẩn đều đạt, họ vẫn nói: “Những người được huấn luyện này không có kinh nghiệm. Họ thiếu sự rèn luyện cần thiết để đủ điều kiện trở thành trợ lý giám đốc như chúng tôi yêu cầu”.

Sau này nói chuyện với họ tôi mới thấy rằng nhiều người trong số họ thực sự muốn nói: “Chúng tôi đã phải khổ sở nhiều tuần, lẽ nào các chàng trai này lại không phải như vậy?” Tất nhiên họ không nói trắng ra như thế mà nói: “Họ thiếu rèn luyện” là cách nói dễ chấp nhận hơn. Vì những lý do rõ ràng (bao gồm cả ngân sách 750.000 đôla cho một chương trình sáu tháng) phòng nhân sự đã bị lật đổ.

Cho nên, chúng tôi trả lời: “Lịch sự đủ rồi. Hãy để cho chúng tôi triển khai thêm nhiều mục tiêu nữa và gắn với các tiêu chuẩn. Nhưng hãy để cho chúng tôi vẫn giữ mẫu “giáo dục trong đó học viên tự làm chủ”. Chúng tôi đề xuất thêm tám mục tiêu nữa với những tiêu chuẩn rất cao nhằm đảm bảo với các vị trong ban quản trị rằng những người này đều được chuẩn bị đầy đủ để làm trợ lý giám đốc chi nhánh và để tiếp tục phần công việc của chương trình huấn luyện. Sau khi tham gia một số khóa có áp dụng những tiêu chuẩn này, nhiều vị trong ban quản trị nhận xét nếu những người huấn luyện đáp ứng được những tiêu chuẩn này, họ được chuẩn bị tốt hơn hầu hết những người đã quan chương trình sáu tháng.

Chúng tôi chuẩn bị cho các học viên đón chờ sự chống đối. Chúng tôi đưa thêm cho họ các mục tiêu và các tiêu chuẩn mới và nói: “Như chúng tôi dự kiến, ban quản trị yêu cầu các bạn hoàn thành một số mục tiêu nữa với những tiêu chuẩn cao hơn trước. Họ bảo đảm với chúng tôi rằng lần này nếu các bạn đáp ứng được các tiêu chuẩn đó, họ sẽ giao cho các bạn nhiệm vụ trợ lý giám đốc”. Họ đã tiến hành bằng những phương pháp không thể ngờ. Họ đến gặp các ủy viên ban quản trị tại các ban như ban kế toán và nói: “Thưa ông, tôi là một thành viên của chương trình thí điểm mới gọi là “giáo dục trong đó học viên tự làm chủ” và ông đã tham gia vào việc thảo ra các mục tiêu và các tiêu chuẩn đó”.

“Tôi phải đáp ứng sáu tiêu chuẩn tại ban này. Tôi có thể đáp ứng được ba mục tiêu chuẩn với các kỹ năng tôi học được ở trường đại học. Tôi còn đạt được một tiêu chuẩn nữa do tôi học được trong một quyển sách. Tôi học được tiêu chuẩn thứ năm ở Tom, người bạn được ông huấn luyện tuần trước. Tôi còn một tiêu chuẩn nữa phải đáp ứng. Tôi mong ông hoặc một người nào đó trong ban bớt chút thì giờ chỉ giúp tôi”. Thế là anh ta mất nửa ngày ở ban đó chứ không phải là hai tuần.

Những học viên này cộng tác với nhau, trao đổi ý kiến với nhau và họ hoàn thành các mục tiêu thêm vào trong một tuần rưỡi. Chương trình sáu tháng rút xuống còn 5 tuần mà kết quả lại được nâng lên đáng kể.

Kiểu suy nghĩ này có thể ảnh hưởng tương tự đến mọi lĩnh vực của đời sống tổ chức nếu người ta có can đảm khai thác các mẫu của họ và tập trung vào Thắng/Thắng. Tôi luôn luôn ngạc nhiên về các kết quả đưa đến cho cá nhân cũng như tổ chức khi những người có trách nhiệm, tích cực, tự định hướng được tự do hành động khi thi hành nhiệm vụ.

Những thỏa thuận về thành tích của Thắng/Thắng

Tạo nên những thỏa thuận về thành tích của Thắng/Thắng yêu cầu cần những hoán vị mẫu hết sức quan trọng. Trung tâm là ở kết quả chứ không phải ở phương pháp. Đa số chúng ta có xu hướng giám sát phương pháp. Chúng ta sử dụng ủy nhiệm sai bảo đã được thảo luận trong Thói quen 3, phương pháp mà tôi đã áp dụng cho Sandra khi tôi yêu cầu cô ấy chụp mấy kiểu ảnh của cậu con trai chúng tôi đang lướt ván. Nhưng thỏa thuận Thắng/Thắng tập trung vào kết quả, giải phóng tiềm năng to lớn hơn, xây dựng PC trong suốt quá trình thay cho chỉ tập trung vào P.

Với trách nhiệm Thắng/Thắng, người ta tự đánh giá mình, cách đánh giá truyền thống là bất tiện và thiếu tình cảm. Trong Thắng/Thắng, người ta tự đánh giá; sử dụng những tiêu chuẩn mà chính bản thân họ đã giúp tạo ra. Và nếu bạn làm điều đó đúng đắn thì người khác cũng có thể làm. Với sự ủy nhiệm Thắng/Thắng, một đứa trẻ lên bảy cũng có thể tự bảo mình phải làm thế nào cho cái sân “xanh và sạch”.

Kinh nghiệm tốt nhất của tôi lúc dạy ở đại học là làm cho một người hiểu được các mục tiêu của Thắng/Thắng bằng cách để cho họ góp phần xây dựng các mục tiêu đó. “Chúng ta hãy thử làm thế này nhé. Đây là những yêu cầu cơ bản của những trình độ A, B, C. Mục tiêu của tôi là giúp các bạn đạt được trình độ A. Bây giờ bạn

hãy phân tích những gì mà chúng ta đã nói về trình độ A. Sau đó mỗi bạn, theo cách hiểu của mình, hãy nêu lên những cái mình muốn đạt được. Chúng ta sẽ tập hợp tất cả lại, thống nhất trình độ mà các bạn muốn và cách làm để đạt được trình độ đó”.

Nhà triết học và cố vấn về quản lý Peter Drucker khuyên sử dụng một “Thư gửi giám đốc” để nắm được bản chất của sự thỏa thuận về thành tích giữa người quản lý và người làm công. Sau khi đã thỏa thuận thật sâu, thật kỹ về các dự định, các nguyên tắc chỉ đạo, các nguồn lực và đảm bảo chúng phù hợp với các mục tiêu của tổ chức, người làm công sẽ viết cho giám đốc một bức thư, tóm tắt nội dung cuộc thảo luận và chỉ ra khi nào sẽ có cuộc thảo luận tiếp theo để xét lại hoặc đặt kế hoạch cho những thành tích mới.

Triển khai sự thỏa thuận về thành tích Thắng/Thắng là hoạt động trung tâm của quản lý. Với sự thỏa thuận tại chỗ, những người làm công có thể tự quản lý lấy trong khuôn khổ của bản thỏa thuận đó. Người quản lý có thể sử dụng nó như một chiếc ô tô dẫn tốc độ trong một cuộc đua. Ông ta có thể cho công việc khởi động rồi sau đó mới buông ra. Công việc của ông từ đó về sau chỉ là điều khiển các nút dầu.

Khi ông chủ trở thành người trợ lý thứ nhất cho mỗi người làm công của mình thì ông ta có thể kiểm tra được rất nhiều người, có thể bỏ hết các cấp quản lý và kiểm tra trung gian. Thay vì giám sáu hoặc tám người làm, ông ta có thể giám sát được 20, 30, 50 hay nhiều hơn thế.

Trong những thỏa thuận về thành tích Thắng/Thắng, các kết quả là những thành tựu tự nhiên và logic hơn là do những thưởng phạt độc đoán của người chịu trách nhiệm.

Có bốn loại kết quả cơ bản (thưởng và phạt) mà người quản lý hoặc bố mẹ phải kiểm tra: tài chính, tinh thần, thời cơ và trách nhiệm. Kết quả về tài chính bao gồm các thứ như, thu nhập, quyền mua bán cổ phiếu, các khoản phụ cấp hoặc tiền phạt. Kết quả tinh thần hoặc tâm lý bao gồm thừa nhận, tán thành, tín nhiệm hoặc mất tất cả những cái đó. Trừ khi người ta cầu tiến để sống sót, sự bù đắp về tinh thần có tính động viên hơn là sự bù đắp về tài chính. Kết quả về thời cơ bao gồm huấn luyện, phát triển, bổng lộc và các quyền lợi khác. Trách nhiệm được thực hiện trong phạm vi và quyền hạn mà cả hai bên có thể mở rộng hoặc thu hẹp. Những thỏa thuận Thắng/Thắng định rõ kết quả trên một hoặc nhiều lĩnh vực này mà những người tham gia đều biết trước, cho nên bạn không phải đắn đo gì. Mọi sự đã rõ ràng ngay từ đầu.

Khi con gái tôi 16 tuổi, chúng tôi có một sự thỏa thuận Thắng/Thắng về sử dụng xe của gia đình. Chúng tôi đồng ý với nhau rằng cháu phải theo đúng luật của địa phương và phải giữ xe sạch, bảo quản xe tốt. Chúng tôi thống nhất rằng cháu chỉ sử dụng xe vào mục đích chính đáng và lái xe cho bố mẹ khi cần thiết. Chúng tôi cũng đồng ý với nhau là cháu sẽ vui vẻ làm việc khác của cháu mà không kêu ca. Đó là những thắng lợi của chúng tôi.

Chúng tôi cũng thỏa thuận rằng tôi sẽ cung cấp xe, ét xăng, và tiền bảo hiểm. Và chúng tôi thống nhất với nhau hàng tuần, cháu sẽ gặp tôi, thường vào chiều thứ bảy để đánh giá cháu đã thực hiện những thỏa thuận này như thế nào. Kết quả đã rõ ràng. Nếu cháu tuân thủ những điều đã thỏa thuận, cháu sẽ được sử dụng xe. Nếu cháu không tuân thủ, cháu sẽ mất quyền đó.

Sự thỏa thuận Thắng/Thắng này đã đặt ra một cách rõ ràng sự mong muốn của cả hai bên ngay từ đầu. Đó là một sự thắng lợi của con gái tôi – được sử dụng xe – và chắc chắn cũng là thắng lợi của Sandra và tôi. Bây giờ cháu có thể đáp ứng được nhu cầu đi lại của cá nhân và một số của chúng tôi. Tôi không phải lo bảo dưỡng xe và giữ cho xe sạch. Và chúng tôi đã xây dựng được tinh thần nội tại, có nghĩa là tôi không phải trông nom cháu hoặc cháu hoặc chỉ bảo cho cháu các biện pháp.

Sự trung thực của cháu, lương tâm, khả năng nhận thức của cháu và Tài khoản Ngân hàng tình cảm lớn của chúng tôi làm cho cháu tốt hơn lên không ngừng. Chúng tôi không phải ràng buộc cháu về mặt tình cảm, không phải cố gắng giám sát mọi hoạt động của cháu hoặc thưởng phạt cháu khi cháu làm hoặc không làm điều chúng tôi muốn. Chúng tôi có một sự thỏa thuận Thắng/Thắng và nó đã giải phóng tất cả chúng tôi.

Những thỏa thuận Thắng/Thắng có khả năng giải phóng rất lớn, nhưng giống như sản phẩm của các kỹ thuật riêng lẻ, chúng không thể đứng vững. Ngay cả khi bạn sử dụng chúng ngay từ đầu, bạn cũng không thể duy trì được chúng nếu không có sự chính trực cá nhân và mối quan hệ dựa trên sự tín nhiệm.

Một sự thỏa thuận Thắng/Thắng đích thực là sản phẩm của mẫu, của tính cách và của các mối quan hệ từ đó nó sinh ra và lớn lên. Trong bối cảnh đó, nó xác định và chỉ đạo tác động qua lại tùy thuộc lẫn nhau và vì tác động ngày mà nó được sinh ra.

Các hệ thống

Thắng/Thắng chỉ có thể tồn tại được trong một tổ chức, khi các hệ thống ủng hộ nó. Nếu bạn bàn về Thắng/Thắng mà vẫn thưởng cho Thắng/Thua, bạn sẽ có một chương trình thất bại trong tay bạn.

Cơ bản là bạn được cái mà bạn thưởng. Nếu bạn muốn đạt được các mục tiêu và phản ánh các giá trị vào bản công bố nhiệm vụ của bạn, thì bạn cần phải sắp xếp lại hệ thống khen thưởng theo các mục tiêu và các giá trị đó. Nếu bạn không sắp xếp một cách có hệ thống thì bạn không thể làm như lời bạn nói. Bạn sẽ ở trong tình trạng của người giám đốc mà tôi đã nói ở trên, ông ta nói hợp tác mà lại thực hành cạnh tranh bằng cách tạo ra một cuộc “chạy đua đến Bermuda” để nhân viên ông tranh dành nhau.

Tôi làm việc nhiều năm với một tổ chức nhà nước rất lớn ở Trung Đông. Công việc tôi làm đầu tiên với tổ chức này là tại một hội chợ bán hàng lớn, ở đó trên 800 công ty thương mại tập hợp lại theo chương trình khen thưởng hàng năm. Đó là một cuộc liên hoan nâng đỡ tinh thần, có các dàn nhạc của trường đại học giúp vui và quần chúng hoan hô cổ vũ.

Trong số 800 người ở đó có khoảng 40 người được nhận phần thưởng do thành tích cao như “bán được nhiều hàng nhất”, “có doanh thu cao nhất”, “có nhiều người đặt hàng nhất”. Có nhiều trò chơi khuyến khích, cổ vũ, hoan hô lúc phát thưởng. Không còn nghi ngờ gì nữa, bốn mươi người đã thắng. Nhưng cũng có một nhận thức cơ bản là 760 người thua.

Lập tức chúng tôi bắt tay vào việc phát triển về giáo dục và tổ chức để sắp xếp các hệ thống và các cơ cấu của tổ chức theo mẫu Thắng/Thắng. Chúng tôi thu hút những người ở trình độ bình thường để triển khai các loại hệ thống có thể khuyến khích họ. Chúng tôi cũng khuyến khích họ hợp tác và hiệp đồng với nhau để càng có nhiều người đạt được hiệu quả mong muốn như những thỏa thuận về thành tích mà họ đã xây dựng cho họ.

Lần hội chợ tiếp theo được tổ chức một năm sau đó, có trên một nghìn công ty thương mại tham gia và có khoảng 800 người được khen thưởng. Có một ít người thắng cuộc dựa trên sự so sánh nhưng chương trình tập trung chủ yếu vào những người đạt được các mục tiêu thành tích tự họ lựa chọn và vào những tập thể đã đạt được mục tiêu của tập thể. Không cần phải mời ban nhạc của trường đại học để bày trò phô trương âm ỉ, để reo hò nâng cao khí thế một cách giả tạo. Đã có rất nhiều quyền lợi và kích thích tự nhiên bởi vì người ta chia sẻ với nhau niềm vui, nhiều tổ bán hàng được khen thưởng cả tổ, kể cả một chuyến du lịch cho tất cả mọi người.

Điều đáng ghi nhận là hầu hết 800 người được thưởng năm nay sản xuất tính theo đầu người về khối lượng và tiền lãi cũng nhiều bằng bốn mươi người năm trước. Tinh thần Thắng đã nâng cao đáng kể số trứng vàng, đã cho ngỗng ăn đầy đủ, giải phóng năng lượng lớn và tài năng của con người. Sự hiệp đồng giữa họ với nhau đã làm cho ai cũng phải ngạc nhiên.

Sự cạnh tranh chỉ có chỗ đứng ở ngoài chợ hoặc chỉ có cạnh tranh với thành tích của năm trước. Có lẽ có cả cạnh tranh với những cơ quan hoặc cá nhân không có quan hệ tùy thuộc lẫn nhau đặc biệt, không có nhu cầu hợp tác. Còn sự hợp tác ở nơi làm việc cần thiết cho tự do kinh doanh, cũng như sự cạnh tranh cần thiết ở ngoài chợ. Tinh thần của Thắng/Thắng không thể sống sót trong một môi trường cạnh tranh và thù ghét.

Để cho Thắng/Thắng hoạt động, các hệ thống phải ủng hộ nó. Hệ thống đào tạo, hệ thống lập kế hoạch, hệ thống thông tin, hệ thống lập ngân sách, hệ thống đền bù tất cả đều phải dựa trên nguyên lý Thắng/Thắng.

Tôi cũng cố vấn cho một công ty khác muốn huấn luyện cho nhân viên của mình về quan hệ giữa con người với nhau. Vấn đề chính lại là nhân viên của họ.

Ông chủ tịch bảo: “Ông cứ đi xuống bất kỳ cửa hàng nào mà ông thích, và ông sẽ thấy họ đối xử với ông như thế nào. Đúng họ là những người làm theo lệnh. Họ không biết làm thế nào để gần gũi khách hàng. Họ không biết sản phẩm, không có kiến thức và kỹ năng về quá trình bán hàng cần thiết để tạo ra sự hòa hợp giữa sản phẩm và nhu cầu”

Thế là, tôi đến nhiều cửa hàng. Và ông ta đúng. Nhưng vẫn chưa có câu trả lời cho câu hỏi trong đầu tôi: “Cái gì đã tạo nên thái độ này?”.

“Chúng ta đang ở trung tâm của vấn đề” Ông chủ tịch nói. “Các cửa hàng trưởng của chúng tôi đang nêu một tấm gương thú vị. Chúng tôi qui định công việc của họ hai phần ba là bán hàng và một phần ba là quản lý, thế mà họ lại bán hàng được nhiều hơn mọi người. Tôi mong ông chỉ bảo cho những người bán hàng”.

Những lời này lóe ra trong tôi một tia sáng: “Chúng ta phải có thêm dữ liệu”. Tôi nói.

Ông ta không thích thế. Ông ta “đã biết” vấn đề là gì và ông ta muốn xúc tiến qua đào tạo. Nhưng tôi vẫn giữ ý kiến của mình và trong vòng hai ngày, chúng tôi khám phá ra thực chất của vấn đề. Do sự xác định công việc và hệ thống đền bù, những người quản lý đang “giành lấy phần béo bở”. Họ đứng sau quầy thu tiền và “giành lấy phần béo bở” của công việc suốt thời gian quy định. Một nửa thời gian bán lẻ diễn ra chậm chạp vắng vẻ còn nửa kia thì hối hả nhộn nhịp. Cho nên những người quản lý người bán hàng việc bản thiêu – còn họ thì đứng sau quầy thu tiền và hưởng phần béo bở. Đó là lý do tại sao cửa hàng trường lại bán được nhiều nhất.

Vì vậy, chúng tôi thay đổi một hệ thống – hệ thống đền bù – và vấn đề được sửa chữa trong chốc lát. Chúng tôi đặt ra một hệ thống, theo đó người cửa hàng trường chỉ được bán hàng khi nhân viên của họ bán hàng. Chúng tôi gắn nhu cầu và mục tiêu của những người quản lý với nhu cầu và mục tiêu của nhân viên bán hàng. Thế là nhu cầu huấn luyện quan hệ giữa người với người bỗng nhiên biến mất. Then chốt là triển khai một hệ thống khen thưởng Thắng/Thắng đích thực.

Lần khác, tôi làm việc với một giám đốc trong công ty đang yêu cầu đánh giá chính xác các thành tích. Ông ta đã thất bại khi cho điểm đánh giá một người quản lý. “Anh ta đáng điểm ba”. Ông nói. “Nhưng tôi cho điểm một” (có nghĩa là tốt, đề bạt được).

“Tại sao ông cho một?” Tôi hỏi.

“Anh ta đạt yêu cầu số lượng”. Ông ta trả lời.

“Thế tại sao ông nghĩ rằng anh ta đáng điểm ba?”

“Đó là cách anh ta đạt số lượng. Anh ta phớt lờ những người khác, anh ta chà đạp lên họ. Anh ta là một kẻ phá rối”.

“Hình như anh ta chỉ tập trung vào P, vào sản phẩm. Và anh ta được thưởng vì thế. Nhưng cái gì xảy ra khi ông ta nói rõ vấn đề đó với anh ta, nếu ông giúp anh ta hiểu được tầm quan trọng của PC?”

Ông ta nói đã làm thế nhưng vô hiệu.

“Bây giờ hãy xem tình hình sẽ ra sao nếu ông cùng anh ta ký một hợp đồng Thắng/Thắng, cả hai cùng thỏa thuận rằng hai phần ba hai phần phần thưởng do P – tức là do số lượng sản phẩm – và một phần ba kia do PC – tức là người ta hiểu anh ta như thế nào, loại lãnh đạo gì, giúp đỡ anh em ra sao, xây dựng tổ ra sao?”

“Cái đó có thể làm cho anh ta chú ý” Ông ta trả lời.

Cho nên thường thường vấn đề ở trong hệ thống, chứ không phải ở trong con người. Nếu bạn để những người tốt trong một hệ thống xấu bạn sẽ thu được kết quả tồi. Bạn phải tưới những cây hoa mà bạn muốn nó trở hoa.

Khi người ta thực sự học suy nghĩ theo Thắng/Thắng, người ta có thể đặt ra những hệ thống để sáng tạo và củng cố nó. Họ có thể biến đổi những tình thế cạnh tranh không cần thiết thành những tình thế hợp tác và có thể tác động mạnh mẽ đến hiệu quả bằng cách xây dựng cả P và PC.

Trong kinh doanh, những người lãnh đạo có thể bố trí các hệ thống, tạo ra những tổ gồm những người có năng suất cao làm việc cạnh nhau để cạnh tranh với những tiêu chuẩn hết sức cao.

Trong giáo dục, thầy giáo có thể sử dụng các hệ thống cho điểm dựa vào thành tích cá nhân, trong phạm vi những tiêu chuẩn đã được thỏa thuận và có thể khuyến khích sinh viên hợp tác với nhau một cách có hiệu quả để giúp đỡ lẫn nhau học tập và đạt kết quả. Trong gia đình, bố mẹ có thể chuyển trọng tâm từ cạnh tranh sang hợp tác với nhau. Trong các hoạt động như chơi ném bóng chày chẳng hạn, họ có thể đưa ra kỷ lục gia đình và cố gắng phá vỡ kỷ lục trước. Họ có thể đặt ra các trách nhiệm trong nhà với thỏa thuận Thắng/Thắng, xóa bỏ mọi sự trách mắng la rầy, để bố mẹ chỉ làm những việc mà chỉ bố mẹ mới có thêm làm.

Một lần, một người bạn cho tôi xem một bức tranh biếm họa trong đó hai em bé đang nói chuyện với nhau. Một em nói: “Nếu mẹ không đánh thức chúng mình dậy sớm”. Em kia nói: “Chúng mình sẽ đi học muộn”. Những lời nói này làm cho tôi chú ý đến bản chất của các vấn đề này sinh khi gia đình không được tổ chức trên cơ sở Thắng/Thắng có trách nhiệm.

Thắng/Thắng đặt trách nhiệm lên vai cá nhân hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể trong sự chỉ dẫn rõ ràng và những nguồn lực có sẵn. Nó yêu cầu người ta có trách nhiệm thực hiện và đánh giá kết quả, và các kết quả

đem lại như là hậu quả tất nhiên của việc thực hiện. Các hệ thống Thắng/Thắng tạo ra môi trường ủng hộ và củng cố các thỏa thuận về thành tích của Thắng/Thắng.

Các quá trình

Không có cách gì đạt được mục đích của Thắng/Thắng với các phương tiện Thắng/Thua hoặc Thua/Thắng. Bạn không thể nói: “Bạn sẽ suy nghĩ Thắng/Thắng dù bạn có muốn hay không”. Cho nên vấn đề là làm thế nào để đi đến một giải pháp Thắng/Thắng”.

Roger Fisher và William Ury, hai giáo sư luật học tại Harvard đã công bố một công trình nổi tiếng về cái mà ông gọi là tiếp cận “nguyên lý” chống lại tiếp cận “địa vị” khi thương lượng mua bán trong cuốn sách hết sức bổ ích và sâu sắc của các ông Đạt tới sự thỏa thuận. Mặc dù từ Thắng/Thắng không được sử dụng, tinh thần và triết lý cơ bản của cuốn sách phù hợp với Thắng/Thắng.

Các ông đề xuất rằng bản chất của thương lượng trên nguyên lý là tách con người ra khỏi vấn đề, tập trung vào lợi ích chứ không phải là địa vị, tạo ra những sự lựa chọn có lợi cho cả đôi bên và nhấn mạnh vào các tiêu chuẩn khách quan – một số tiêu chuẩn hoặc nguyên lý mà các bên chấp nhận được.

Trong khi làm việc với nhiều người và nhiều tổ chức để tìm những giải pháp Thắng/Thắng, tôi cho rằng chúng tham gia vào một trong bốn bước sau đây:

Thứ nhất, nhìn vấn đề từ quan điểm người khác. Thực sự tìm tòi để hiểu và để nói lên được các nhu cầu và sự quan tâm của người khác cũng như hoặc hơn cả của bản thân.

Thứ hai, xác định các vấn đề then chốt và những sự quan tâm (không phải là địa vị) cần phải có.

Thứ ba, xác định những kết quả có thể có được của một giải pháp chấp nhận được toàn bộ.

Thứ tư, xác định những lựa chọn mới có thể có để đạt được những kết quả đó.

Thói quen 5 và 6 giải quyết trực tiếp hai yếu tố của quá trình này và chúng ta sẽ đi sâu vào chúng trong hai chương tiếp theo.

Ở đây cần phải chỉ ra là bản chất của quá trình Thắng/Thắng quan hệ hết sức chặt chẽ với bản chất của bản thân Thắng/Thắng. Bạn chỉ có thể đạt được giải pháp Thắng/Thắng với quá trình Thắng/Thắng – mục đích và phương tiện giống nhau.

Thắng/Thắng không phải là một kỹ thuật về nhân cách. Nó là một mẫu tổng thể về tác động qua lại của con người. Nó xuất phát từ tính cách chính trực, chín chắn và tâm trạng phong phú. Nó lớn lên từ quan hệ tin cậy cao. Nó được thể hiện trong những thỏa thuận nêu rõ những dự định được quản lý có hiệu quả và được thực hiện.

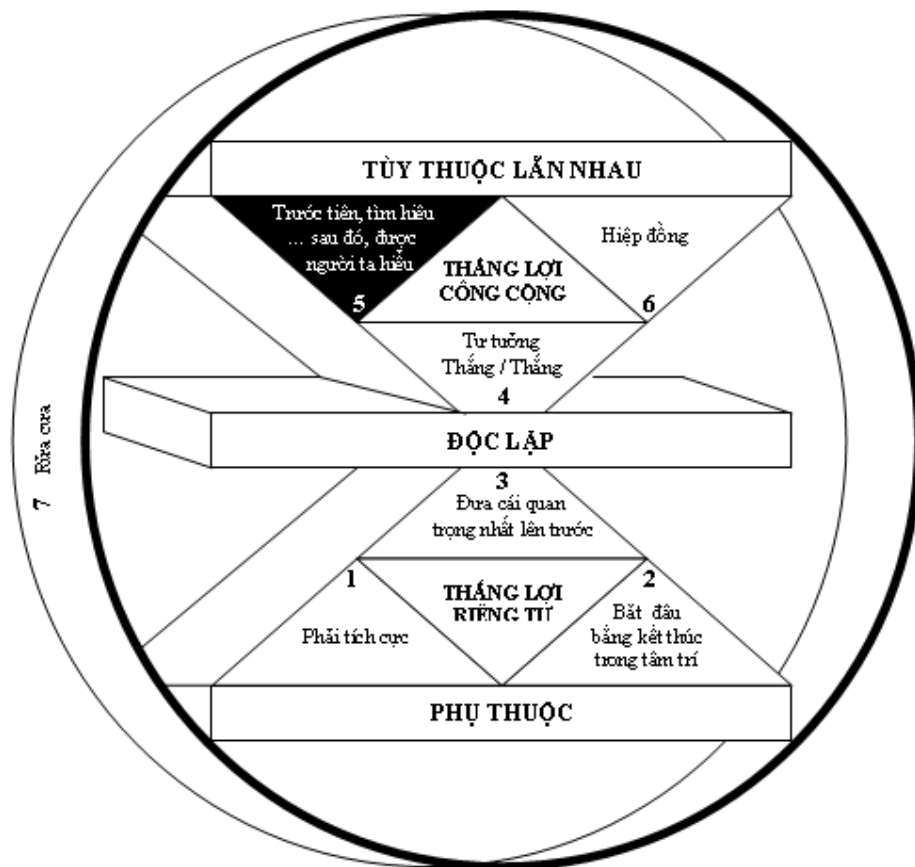
Nó phát triển mạnh trong hệ thống rường cột. Và nó được hoàn thành thông qua quá trình mà chúng ta sẽ xem xét đầy đủ hơn trong Thói quen 5 và Thói quen 6.

GỢI Ý ÁP DỤNG

1. Suy nghĩ về tác động qua lại xảy ra khi bạn định tìm một sự thỏa thuận hoặc một giải pháp thương lượng. Cam kết duy trì sự cân đối giữa can đảm và quan tâm.
2. Lập một danh sách những trở lực mà bạn gặp phải khi áp dụng mẫu Thắng/Thắng thường xuyên hơn. Xác định những gì có thể làm được trong Vòng ảnh hưởng của bạn để loại bỏ một số trở lực đó.
3. Chọn một mối quan hệ đặc biệt ở đó bạn có thể phát triển sự thỏa thuận Thắng/Thắng. Thử đặt mình vào vị trí người khác và viết ra một cách rõ ràng bạn nghĩ gì về cái mà người kia nhìn vấn đề. Sau đó, theo góc nhìn của bạn, hãy viết ra cái gì làm nên thắng lợi của bạn. Tiếp cận người khác và hỏi nếu họ sẵn lòng giao tiếp cho đến khi bạn đạt được một sự thỏa thuận và một giải pháp có lợi cho cả đôi bên.
4. Xác định ba mối quan hệ cơ bản trong cuộc sống của bạn. Chỉ ra rằng bạn cảm thấy có sự cân đối trong một Tài khoản Ngân hàng tình cảm. Viết ra vài cách đặc biệt bạn làm để gửi vào mỗi Tài khoản.
5. Hãy nghiên cứu sâu kịch bản của bạn. Nó có phải là Thắng/Thắng không? Kịch bản đó ảnh hưởng đến tác động qua lại của bạn đối với những người khác như thế nào? Bạn có thể xác định được nguồn gốc chủ yếu của kịch bản đó không? Xác định xem những kịch bản đó có đáp ứng tốt thực tế hiện tại của bạn hay không?
6. Thử xác định một mẫu suy nghĩ Thắng/Thắng của một người, mà ngay cả trong những tình huống khó khăn, vẫn mong muốn tìm được lợi ích chung. Bây giờ hãy xem xét cẩn thận hơn và học tập tấm gương của người đó.

THỜI QUEN 5

TRƯỚC TIÊN HÃY TÌM HIỂU - SAU ĐÓ LÀM CHO NGƯỜI TA HIỂU MÌNH



CÁC NGUYÊN LÝ CỦA SỰ GIAO TIẾP THẤU CẢM

Con tim có những lẽ phải mà lý tính cũng không biết

PASCAL

Giả sử bạn bị rối loạn thị giác và bạn quyết định đến một người đo thị lực yêu cầu giúp đỡ. Sau khi nghe trình bày, người đó lấy cái kính đang đeo đưa cho bạn.

“Ông hãy đeo cái này. Ông ta nói. “Tôi đã đeo cái kính này 10 năm rồi và nó giúp ích cho tôi rất nhiều. Tôi còn cái nữa ở nhà. Ông có thể lấy cái này”.

Thế là bạn đeo cái kính đó nhưng vẫn đề lại tôi tệ hơn.

“Khùng khiếp!” Bạn kêu lên. “Tôi chẳng nhìn thấy gì cả”.

“Sao? Không được ư?” Ông ta hỏi. “Nó rất tốt đối với tôi. Hãy thử lại xem”.

“Tôi đang thử đây”. Bạn nhấn mạnh. “Mọi cái đầu mù mù mờ mờ”.

“Ông làm sao thế? Hãy suy nghĩ tích cực vào”.

“Vâng. Tôi đang tích cực nhìn nhưng chẳng thấy gì cả”.

“Anh bạn trẻ, anh thật vô ơn”. Ông ta mắng. “Tôi đã giúp anh đến thế”.

Lần sau, nếu bạn nhờ người đo thị lực đó giúp đỡ thì sẽ như thế nào? Tôi nghĩ rằng không tốt đâu. Bạn sẽ không mấy tín nhiệm ai đó kê đơn mà không chuẩn đoán.

Nhưng trong giao tiếp chúng ta cần chuẩn đoán bao nhiêu lần trước khi kê đơn?

“Nào con hãy nói với mẹ con cảm thấy thế nào. Mẹ biết khó khăn đấy, nhưng mẹ cố gắng hiểu”.

“Ồ, con không biết. Mẹ sẽ cho là ngớ ngẩn”.

“Tất nhiên là không rồi. Con hãy nói cho mẹ nghe nào. Không ai lo cho con như mẹ. Mẹ chỉ lo lắng cho hạnh phúc của con. Cái gì làm cho con không vui thế?”.

“Con cũng không biết nữa”

“Nào, nói đi con có chuyện gì vậy?”

“Thế thì con nói thật nhé. Con không thích đi học tí nào cả”.

“Sao?” Bạn ngờ vực trả lời. “Con không thích đi học nghĩa là làm sao? Bố mẹ đã hy sinh bao nhiêu để cho con đi học. Học vẫn là nền tảng tương lai của con. Nếu con chăm chỉ như chị con, con sẽ giỏi hơn và con sẽ thích đi học. Đã bao nhiêu lần bố mẹ bảo con phải yên tâm mà học. Con có khả năng nhưng con không chăm học. Hãy cố lên. Con phải có một thái độ tích cực mới được”.

Ngừng một lát.

“Nào, tiếp tục. Con hãy nói cho mẹ nghe con cảm thấy thế nào”.

Chúng ta thường có xu hướng như vậy, vội vã áp đặt ngay những lời khuyên thiện chí. Nhưng chúng ta không để thời gian chuẩn đoán, tìm hiểu sâu vấn đề trước đã.

Nếu tóm tắt trong một câu nguyên lý đơn giản quan trọng nhất mà tôi đã học được trong phạm vi các mối quan hệ giữa cá nhân và cá nhân thì câu đó là : *Trước hết hãy tìm hiểu, sau đó làm cho người ta hiểu mình*. Đó là vấn đề cơ bản của mọi sự giao tiếp có hiệu quả.

TÍNH CÁCH VÀ SỰ GIAO TIẾP

Giờ đây, bạn đang đọc một quyển sách do tôi viết. Đọc và viết là hai hình thức giao tiếp. Cũng như nghe và nói. Trên thực tế, đó là bốn hình thức giao tiếp cơ bản. Bạn hãy nghĩ xem bạn đã mất ít nhất bao nhiêu thời gian cho mỗi hình thức đó. Khả năng làm tốt những việc đó hết sức quan trọng đối với tính hiệu quả của bạn.

Giao tiếp là kỹ năng quan trọng nhất trong cuộc sống. Chúng ta mất nhiều thì giờ nhất vào giao tiếp. Nhưng hãy cân nhắc xem: Chúng ta mất bao nhiêu năm để học viết và học đọc, nhiều năm để học nói nhưng còn nghe? Bạn đã được đào tạo và học tập để có được khả năng nghe người khác để thực sự, để thật sâu sắc hiểu người ta chưa?

Rất ít người được học nghe. Phần lớn họ được đào tạo về kỹ thuật Đạo đức Nhân cách đã bị cắt mất cơ sở về tính cách và cơ sở về quan hệ hết sức cần thiết để hiểu chính xác người khác.

Nếu bạn muốn tác động qua lại có hiệu quả với tôi, ảnh hưởng đến tôi – đến vợ chồng bạn, con bạn, làng giềng bạn, ông chủ bạn, đồng nghiệp bạn, bạn bè bạn – thì trước hết bạn cần hiểu tôi. Và bạn không thể làm được việc đó đơn thuần với kỹ thuật. Nếu tôi cảm thấy bạn sử dụng kỹ thuật, tôi cho bạn là bịp bợm, giả tạo. Tôi không hiểu tại sao bạn làm việc đó, cái gì thúc đẩy bạn và tôi cảm thấy không an toàn để cởi mở đối với bạn.

Then chốt thực sự để bạn tác động lên tôi là tấm gương của bạn, là hành vi hiện tại của bạn. Tấm gương của bạn xuất phát một cách tự nhiên từ tính cách của bạn hoặc từ con người thật của bạn chứ không phải từ cái mà người khác nói về bạn, hoặc từ cái mà bạn muốn tôi nghĩ về bạn. Rõ ràng đó là cái mà tôi học được ở bạn.

Tính cách của bạn luôn luôn tỏa ra và lan truyền. Từ đó, sau một thời gian dài, tôi tin hoặc không tin bạn hoặc những cố gắng của bạn đối với tôi một cách rất tự nhiên.

Nếu cuộc sống của bạn thay đổi luôn, nếu bạn vừa tử tế vừa cay nghiệt, và trên hết, nếu thành tích thầm kín của bạn không đi đôi với thành tích công khai của bạn, thì hết sức khó mà tôi cởi mở với bạn. Khi đó dù tôi rất muốn, và cả cần nữa, tình yêu và ảnh hưởng của bạn, tôi vẫn không cảm thấy đủ an toàn để trình bày ý kiến và kinh nghiệm của tôi cùng với những tình cảm tế nhị của tôi. Ai biết cái gì sẽ xảy ra?

Trừ phi tôi cởi mở với bạn, trừ phi bạn hiểu tôi và hoàn cảnh và tình cảm của tôi, bạn không thể biết khuyên tôi, góp ý kiến với tôi như thế nào. Những điều bạn nói là tốt là hay, nhưng hoàn cảnh hoàn toàn không thích hợp với tôi.

Bạn có thể nói bạn quan tâm đến tôi và đánh giá tôi khá cao. Tôi không dám liều lĩnh tin vào điều đó. Nhưng làm sao bạn đánh giá tôi cao được khi bạn không hiểu tôi? Tất cả những gì tôi có là lời nói của bạn và tôi không thể tin vào lời nói đó.

Tôi sẽ tức giận và giữ mình – có lẽ có cảm giác phạm tội và sợ hãi nữa để khỏi bị ảnh hưởng, mặc dù trong thâm tâm, tôi biết tôi cần những cái mà bạn nói với tôi.

Trừ phi bạn thay đổi trước tính kỳ cục của tôi, còn tôi sẽ không bị những lời khuyên của bạn tác động. Vì vậy, nếu bạn thực sự muốn đạt hiệu quả trong thói quen giao tiếp giữa con người với nhau, bạn không thể làm được điều đó nếu chỉ đơn thuần sử dụng kỹ thuật. Bạn phải xây dựng kỹ năng nghe thấy cảm trên cơ sở của tính cách, tạo ra sự cởi mở và lòng tin. Và bạn phải xây dựng các Tài khoản Ngân hàng tình cảm, tạo ra một quan hệ mật dịch giữa các con tim.

NGHE THẤU CẢM

“Trước hết hãy tìm hiểu” đòi hỏi một hoán vị mẫu rất sâu sắc. Điển hình là chúng ta phải làm cho người ta hiểu mình. Đa số nghe người khác không phải để hiểu mà để đáp lại. Họ nói hoặc chuẩn bị nói. Họ lọc mọi cái qua các mẫu của bản thân họ, họ đọc tự truyện của họ trong cuộc sống của người khác.

“Ồ, tôi biết chính xác bạn cảm thấy như thế nào!”

“Tôi đã trải qua việc như thế. Để tôi nói cho bạn nghe kinh nghiệm của tôi”.

Họ luôn luôn chiếu những cuộn phim của gia đình họ lên hành vi của người khác. Họ cho mọi người có tác động qua lại với họ mang chiếc kính của họ.

Nếu họ có một vấn đề với ai đó – con trai, con gái, vợ/chồng, người làm – thái độ của họ là “Đúng là người đó không hiểu”.

Có một lần ông bố nói với tôi: “Tôi không thể hiểu con. Nó thực sự không nghe tôi tí nào”.

“Cho phép tôi nhắc rõ lại điều ông vừa nói” Tôi trả lời. “Ông không hiểu con ông bởi vì cháu không nghe ông”.

“Đúng thế”. Ông ta trả lời.

“Cho phép tôi nhắc lại”. Tôi nói. “Ông không hiểu con ông bởi vì *cháu* không nghe *ông*”.

“Tôi nói như vậy” Ông ta sốt ruột trả lời.

“Tôi nghĩ rằng để hiểu cháu thì *ông* phải nghe *cháu*”. Tôi gợi ý.

“Ồ”. Ông ta nói. Ngừng một lát, ông ta nói: “Ồ”, như là vừa lóe ta trong trí óc ông một tia sáng. “Ồ, vâng. Nhưng tôi hiểu cháu. Tôi biết cháu đang làm gì. Tôi đã trải qua những gì cháu đang làm. Tôi nghĩ cái tôi không hiểu là tại sao cháu không nghe lời tôi”.

Người này không có cả một khái niệm mơ hồ nhất về cái gì đang diễn ra trong đầu con trai mình. Ông ta nhìn vào đầu mình và nghĩ rằng ông ta đang nhìn cuộc đời, trong đó có con ông.

Đây là trường hợp của nhiều người trong chúng ta. Chúng ta tràn ngập sự đúng đắn của bản thân, tự truyện của bản thân. Chúng ta muốn người ta hiểu mình. Cuộc nói chuyện của chúng ta trở thành không bao giờ hiểu được cái gì đang diễn ra trong nội tâm người khác.

Khi người khác nói, chúng ta thường “nghe” với bốn mức độ khác nhau. Chúng ta có thể *lờ* người khác, thực sự là không nghe gì cả. Chúng ta có thể *giả vờ* nghe “Ừ, đúng, đúng”. Chúng ta có thể *nghe một cách chọn lọc*, chỉ nghe một phần lúc nói chuyện. Chúng ta thường nghe như vậy khi nghe các cháu mẫu giáo nói líu lo. Chúng ta có thể *chăm chú nghe*, tập trung chú ý và sức lực vào những lời mình nghe được. Rất ít người thực hiện mức độ thứ năm, hình thức cao nhất, *nghe thấu cảm*.

Khi tôi nói, nghe thấu cảm, tôi không nói đến các kỹ thuật nghe “*tích cực*” hoặc nghe “*có suy nghĩ*” chủ yếu là lặp lại những gì người khác nói. Loại nghe này dựa vào kỹ năng, cắt bỏ mặt tính cách và quan hệ, và thường xúc phạm người được nghe. Cơ bản, nó cũng là tự nguyện. Nếu bạn thực hành được những kỹ thuật này, bạn có thể phản ánh tự truyện của bạn vào các tác động qua lại hiện tại, nhưng động cơ của bạn lúc nghe vẫn có tính tự truyện. Bạn nghe và suy nghĩ, nhưng nghe với ý đồ đáp lại, kiểm tra, thao túng.

Khi tôi nghe thấu cảm, tôi muốn nói trước tiên hãy tìm hiểu. Tôi muốn nói *trước tiên hãy tìm hiểu*, hiểu thực sự. Đó là một mẫu hoàn toàn khác.

Nghe thấu cảm là đi sâu vào các ý kiến của người khác, quan đó bạn phát hiện, bạn nhìn cuộc đời theo cách nhìn của người khác, bạn hiểu mẫu của họ, bạn hiểu họ cảm nghĩ thế nào.

Thấu cảm không có nghĩa là thông cảm. Thông cảm là một hình thức của thỏa thuận, một hình thức của phê phán. Đôi khi nó là sự xúc cảm và sự đáp ứng thích đáng hơn. Nhưng người ta lại thường sống vào sự thông cảm. Nó làm cho người ta trở nên phụ thuộc. Bản chất của nghe thấu cảm không phải là thông cảm với một người nào đó. Nó là sự hiểu biết sâu sắc đầy đủ của bạn về một con người, về mặt tình cảm cũng như lý trí.

Nghe thấu cảm cần phải cao hơn cả ghi nhớ, phản chiếu và hiểu từng lời người ta nói. Trên thực tế, những chuyên gia về giao tiếp đánh giá rằng chỉ 10% thông tin của bạn được thể hiện qua những lời bạn nói. 30% được thể hiện qua âm thanh còn 60% được thể hiện qua ngôn ngữ của cơ thể. Trong nghe thấu cảm, bạn nghe bằng tai, nhưng quan trọng hơn là nghe bằng mắt, bằng con tim. Bạn nghe để cảm nhận, để hiểu ý nghĩa. Bạn nghe để có hành vi. Bạn sử dụng cả bán cầu đại não trái và bán cầu đại não phải. Bạn cảm nhận được, bạn trực cảm được, bạn cảm thấy được.

Nghe thấu cảm cũng rất có uy lực bởi vì nó cung cấp cho bạn những tư liệu đúng đắn để bạn sử dụng. Thay vì chiếu tự truyện của bạn, và giả định mọi suy nghĩ, cảm giác, động cơ và cách giải thích, bạn làm việc thực tế bằng suy nghĩ và tình cảm của người khác. Bạn nghe để hiểu. Bạn tập trung tiếp nhận những thông tin sâu kín nhất trong tâm hồn của con người.

Hơn nữa, nghe thấu cảm còn là chìa khóa để gửi vào các Tài khoản Ngân hàng tình cảm, bởi vì không có cái gì bạn làm sẽ trở thành một khoản gửi nếu người khác không cảm thấy như thế. Bạn có thể làm việc hết sức tích cực để gửi vào, nó vẫn là rút ra một khi người ta coi những cố gắng của bạn là giả tạo, là ích kỷ, là dọa dẫm hoặc quỵ lụy bởi vì bạn không hiểu cái gì là quan trọng đối với họ.

Nghe thấu cảm bản thân nó đã là một khoản gửi lớn vào Tài khoản Ngân hàng tình cảm. Nó có tác dụng chữa bệnh và điều trị vết thương một cách sâu sắc nó đem lại cho người ta “không khí tâm lý”.

Nếu tất cả không khí trong phòng bạn đang ở bị hút hết, thì bạn còn quan tâm đến quyển sách này nữa không? Bạn không quan tâm đến quyển sách này, bạn không quan tâm đến bất kỳ cái gì ngoài không khí. Sống sót là động cơ duy nhất của bạn.

Nhưng bây giờ, không khí đã đầy đủ, nó không còn là một động lực. Đây là một trong những điều tâm đắc lớn nhất trong lĩnh vực động cơ của con người: *Những nhu cầu đã được thỏa mãn không còn là động lực*. Chỉ có những nhu cầu không được thỏa mãn mới thúc đẩy con người. Tiếp theo sự tồn tại về vật chất, nhu cầu lớn nhất của con người là tồn tại về tâm lý – được hiểu, được khẳng định, được có ích, được đánh giá cao.

Khi bạn nghe thấu cảm những người khác, bạn cho họ một không khí tâm lý. Và sau khi đã đáp ứng nhu cầu tâm lý đó, bạn có thể tập trung phát huy ảnh hưởng và giải quyết vấn đề.

Nhu cầu về không khí tâm lý ảnh hưởng đến giao tiếp trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

Có lần tôi giảng dạy quan niệm này tại một cuộc hội thảo ở Chicago và khuyến những người dự hội thảo thực hành nghe thấu cảm vào buổi tối. Sáng hôm sau, một người đàn ông đến gặp tôi như muốn nói hết những gì đang chứa chất trong lòng.

“Cho phép tôi nói chuyện với ông những gì xảy ra tối hôm qua”. Ông ta nói: “Tôi đang cố gắng kết thúc một vụ mua bán bất động sản lớn ở đây, tại Chicago. Tôi cần gặp các ông chủ, các luật sư của họ, và một nhân viên bất động sản khác, anh ta vừa đưa ra một đề nghị để tôi lựa chọn”.

“Hình như tôi sắp mất vụ này. Tôi đã bỏ công sức vào đây hơn sáu tháng, và nói cho đúng, toàn bộ trứng của tôi đã bỏ vào giỏ ấy. Tất cả. Tôi hoảng sợ. Tôi làm mọi việc có thể làm. Tôi đã nói hết lời. Tôi đã sử dụng mọi kỹ thuật mua bán. Cuối cùng, tôi đã nản nỉ: “Chúng ta có thể trì hoãn quyết định này thêm nữa không?”. Nhưng họ phản ứng rất mạnh mẽ, họ bức bối vì sự việc này kéo dài quá lâu và rõ ràng là sắp chấm dứt.”

Cho nên tôi tự bảo: “Tại sao không thử nhỉ? Tại sao không thực hành những điều mình học hôm nay: trước hết là tìm hiểu, sau đó là làm cho người ta hiểu mình? Mình chẳng mất gì cả mà!”

Tôi bảo nhân viên nhà đất: “Hãy xem tôi có thật hiểu quan điểm của anh không và anh thực sự quan tâm đến các đề nghị của tôi như thế nào. Khi nào anh cảm thấy tôi đã hiểu đầy đủ thì chúng ta sẽ xem xét đề nghị của tôi có thích hợp hay không?”

“Tôi thực sự cố gắng đặt mình vào hoàn cảnh của anh ta. Tôi nói về những điều mà anh ta yêu cầu và những điều mà anh ta quan tâm và anh ta bắt đầu cởi mở”.

“Tôi càng hiểu và nói ra những điều mà anh ta lo lắng, những kết quả mà anh ta trông chờ thì anh ta càng cởi mở”.

“Sau cùng, giữa câu chuyện, anh ta đứng dậy, đi về phía điện thoại và quay máy gọi vợ. Lấy tay che ống nói, anh ta bảo tôi: “Ông thắng rồi đây”.”

“Tôi hoàn toàn sững sờ”. Ông ta nói với tôi: “Đến sáng nay, tôi vẫn còn bàng hoàng”.

Ông ta đã gửi vào Tài khoản Ngân hàng tình cảm một khoản lớn bằng cách tạo ra không khí tâm lý. Khi nó đến đúng lúc (mọi việc khác đều tương đối như nhau) thì sự năng động của con người quan trọng hơn các mặt kỹ thuật của vấn đề.

Trước tiên tìm hiểu, chuẩn đoán trước khi kê toa là khó khăn. Còn đưa cho người khác đeo trong một thời gian ngắn cái kính của bạn đã đeo rất hợp trong nhiều năm thì dễ hơn nhiều.

Nhưng về lâu dài, nó làm hại cả P và PC. Bạn không thể đạt được sản phẩm tùy thuộc lẫn nhau tối đa nếu không hiểu đúng đắn người khác đang từ đâu đến. Và bạn cũng không có được PC giữa cá nhân với nhau – Tài khoản Ngân hàng tình cảm lớn – nếu những người bạn có quan hệ cảm thấy bạn không được hiểu thực sự.

Nghe thấu cảm cũng là mạo hiểm. Phải hi sinh nhiều an toàn để nghe thật sâu sắc, bởi vậy bạn phải hết sức cởi mở để chịu tác động của người khác. Bạn trở thành dễ bị tổn thương. Về một ý nghĩa nào đó, đây là một nghịch lý, bởi vì để phát huy ảnh hưởng của mình, bạn phải chịu ảnh hưởng của người khác. Điều này có nghĩa là bạn phải hiểu thực sự.

Đó là lý do tại sao các Thói quen 1, 2, 3 lại là nền tảng. Chúng cung cấp cho bạn một hạt nhân bên trong không thay đổi, một trung tâm nguyên lý, nhờ đó bạn có thể đối phó với mọi rủi ro bên ngoài một cách bình tĩnh và mạnh mẽ.

CHUẨN ĐOÁN TRƯỚC KHI KÊ ĐƠN

Mặc dầu trước hết phải tìm hiểu, hoặc chuẩn đoán trước khi kê đơn là mạo hiểm và khó khăn, nhưng nó là nguyên tắc đúng đắn trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Nó là biểu trưng của mọi người chuyên nghiệp đích thực. Nó rất quan trọng với người đo thị lực, rất quan trọng với thầy thuốc. Bạn không thể tin vào một toa thuốc của bác sĩ trừ khi bạn tin vào chuẩn đoán của bác sĩ đó.

Khi cô con gái Jenny của chúng tôi mới hai tháng tuổi, cháu bị ốm vào một ngày thứ bảy. Hôm đó một trận đấu bóng đá trong thành phố đã chiếm hết tâm trí của mọi người. Đó là một trận đấu quan trọng. Sáu vạn khán giả đã đến xem trận đấu. Sandra và tôi cũng muốn đi xem, nhưng chúng tôi lại không muốn rời bé Jenny. Cháu bị nôn và đi tướt.

Bác sĩ cũng đi xem trận đấu bóng đá đó. Ông không phải là thầy thuốc gia đình của chúng tôi, nhưng là một bác sĩ do chúng tôi mời đến. Khi tình trạng của bé Jenny trở nên xấu hơn, chúng tôi quyết định cần có lời khuyên của thầy thuốc.

Sandra gọi đến sân vận động và nói chuyện với bác sĩ. Chính là lúc trận đấu đang diễn ra quyết liệt và Sandra cảm thấy giọng nói không vững vàng của ông ta: “Sao ạ? Có gì vậy?” Ông ta nói nhanh.

“Tôi là bà Covey, thưa bác sĩ. Và chúng tôi đang lo lắng cho cháu Jenny, con gái của chúng tôi”.

“Tình trạng cháu thế nào?”. Ông ta hỏi.

Sandra mô tả triệu chứng. Ông ta nói: “Được rồi, tôi sẽ kê đơn”.

“Bà mua thuốc ở hiệu nào?”.

Khi đặt máy, Sandra cảm thấy trong lúc vội vàng mình đã không cung cấp đầy đủ dữ kiện nhưng những điều cô ấy nói với thầy thuốc đều chính xác.

“Em có nghĩ rằng ông ấy biết Jenny là một đứa bé mới sinh không?” Tôi hỏi.

“Em chắc ông ấy biết”. Sandra trả lời.

“Nhưng ông ta không phải là thầy thuốc gia đình chúng ta. Ông ta chưa bao giờ điều trị cho nó”.

“Vâng. Em tin khá chắc là ông ta biết”.

“Em chỉ dám cho con uống thuốc khi biết chắc ông ta biết, phải không?”

Sandra im lặng. Sau cùng cô ấy nói: “Phải làm gì bây giờ anh?”.

“Gọi lại cho ông ta”. Tôi nói.

“Anh gọi cho ông ta đi”. Sandra trả lời.

Tôi gọi. Một lần nữa, ông ta bỏ theo dõi trận đấu. “Thưa bác sĩ”. Tôi nói. “Khi bác sĩ kê đơn thuốc này, bác sĩ có biết Jenny mới hai tháng tuổi không ạ?”

“Không!”. Ông ta kêu lên. “Tôi không biết. Ông gọi lại cho tôi là rất đúng. Tôi thay ngay đơn thuốc đây”.

Nếu bạn không tin vào chuẩn đoán thì bạn cũng không tin vào đơn thuốc.

Nguyên lý đó cũng đúng trong công việc buôn bán. Một người bán hàng có hiệu quả trước tiên tìm hiểu nhu cầu, sự quan tâm, tình trạng của khách hàng. Người bán hàng tài tử bán sản phẩm, người bán hàng chuyên nghiệp bán các giải pháp cho các nhu cầu và các vấn đề. Đó là một tiếp cận hoàn toàn khác. Người chuyên nghiệp học chuẩn đoán, tìm hiểu. Họ cũng học làm thế nào để có mối liên hệ tốt giữa nhu cầu của khách hàng với sản phẩm và sự phục vụ của họ. Và họ phải nói một cách thành khẩn rằng “sản phẩm của chúng tôi, hoặc sự phục vụ của chúng tôi không đáp ứng được nhu cầu đó” nếu quả là như vậy.

Chuẩn đoán trước khi kê đơn cũng là cơ bản đối với luật pháp. Các luật gia chuyên nghiệp trước hết phải tập hợp các sự kiện để tìm hiểu tình hình, tìm hiểu các đạo luật và các tiền lệ trước khi chuẩn bị một vụ kiện. Một luật sư giỏi thường viết cho vụ kiện của luật sư phía bên kia trước khi viết cho vụ kiện của mình.

Điều này cũng đúng trong việc dự trữ sản phẩm. Bạn có thể tưởng tượng có ai đó trong công ty nói: “Chất liệu mà người khách này đang tìm không quan trọng. Chúng ta cứ dự trữ sản phẩm đó đi”. Nói cách khác, coi nhẹ tìm hiểu thói quen và động cơ mua hàng của khách mà chỉ dự trữ sản phẩm như vậy thì không bao giờ có hiệu quả.

Một kỹ sư giỏi hiểu các lực và ứng suất tác động vào công trình trước khi thiết kế một cái cầu. Một thầy giáo giỏi đánh giá lớp học trước khi dạy. Một sinh viên giỏi hiểu trước khi áp dụng. Một ông bố, bà mẹ giỏi tìm hiểu trước khi nhận xét phê phán. Chìa khóa để phán đoán tốt là hiểu. Phê phán ngay từ đầu thì ta sẽ không bao giờ hiểu đầy đủ.

Trước hết tìm hiểu một nguyên lý đúng đắn trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Đó là một mẫu số chung, có những đặc điểm chung, nhưng có sức mạnh lớn nhất trong mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân.

BỐN CÁCH PHẢN ỨNG THÔNG QUA TỰ TRUYỆN

Bởi vì chúng ta nghe thông qua tự truyện của mình, chúng ta có xu hướng phản ứng theo bốn cách sau đây. *Đánh giá*: chúng ta đồng tình hay không đồng tình. *Thăm dò*: chúng ta đặt câu hỏi có sự liên quan đến hiểu biết của chúng ta. *Góp ý kiến*: chúng ta khuyên bảo theo kinh nghiệm của bản thân và *giải thích*: chúng ta có gắng tìm hiểu con người, giải thích những động cơ, hành vi của họ dựa trên hành vi và động cơ của bản thân mình.

Những phản ứng trên đến với chúng ta một cách tự nhiên. Chúng đã in sâu vào chúng ta, lúc nào chúng ta cũng sống với mẫu của chúng. Nhưng chúng ảnh hưởng đến khả năng hiểu thực sự như thế nào?

Tôi giao tiếp với con trai tôi, cháu có thể cảm thấy tự do cởi mở với tôi không khi tôi đánh giá mọi cái cháu nói trước khi cháu giải thích cho tôi? Tôi có thể tạo ra cho cháu một không khí tâm lý không?

Cháu sẽ cảm thấy như thế nào khi tôi thăm dò? Thăm dò là đặt ra nhiều câu hỏi. Nó thông qua tự truyện của mình, nó kiểm tra, nó xâm phạm. Nó cũng là logic học mà ngôn ngữ của logic học khác hẳn với những ngôn ngữ của tình cảm và xúc cảm. Bạn có thể ngày nào cũng hỏi thật nhiều nhưng vẫn không tìm ra được cái gì là quan trọng đối với ai đó. Luôn luôn thăm dò là lý do chủ yếu làm cho bố mẹ không gần được con cái.

“Công việc thế nào con?”

“Tốt thôi ạ!”

“Gần đây có xảy ra việc gì không?”

“Không ạ”

“Ở trường có nhiều điều thú vị chứ?”

“Không nhiều đâu ạ”

“Con định làm gì ngày cuối tuần?”

“Con không biết ạ?”.

Bạn không thể dứt cháu khỏi điện thoại khi cháu nói chuyện với bạn cháu, nhưng với bạn thì cháu chỉ trả lời nhất gừng. Nhà bạn là một quán trọ cháu ăn ngủ, không bao giờ chuyện trò cởi mở.

Và khi bạn nghĩ về cái đó một cách chân thực, bạn hiểu tại sao con bạn lại như vậy. Mỗi khi cháu cởi mở thì bạn lại đem tự truyện của bạn ra mà khuyên bảo cháu và “đó là những cái gì bố nói với con”. Những phản ứng đó đã in quá sâu vào chúng ta đến nỗi chúng ta không còn nhận biết khi nào sử dụng chúng. Tôi đã giảng quan niệm này cho hàng ngàn người trong các cuộc hội thảo trong cả nước, và chưa bao giờ không làm cho họ sững sốt một cách sâu sắc khi trình bày các tình huống nghe thấu cảm như thế nào, họ có thể thấy được các tình huống nghe thấu cảm và cuối cùng họ bắt đầu nghe những phản ứng tiêu biểu của bản thân họ. Nhưng khi họ bắt đầu nhận thấy thông thường họ phản ứng thế nào và học nghe thấu cảm như thế nào, họ có thể thấy được những kết quả đột ngột trong giao tiếp. Đối với nhiều người, trong Bảy thói quen, *tìm hiểu trước tiên* là thói quen lý thú nhất, áp dụng được ngay.

Chúng ta hãy xem một cách giao tiếp điển hình giữa một ông bố với con trai vị thành niên có thể sâu sắc như thế nào. Hãy xem xét lời của ông bố theo bốn phản ứng mà chúng ta vừa mô tả.

“Bố ơi, con không đi học nữa đâu. Nhà trường chẳng có gì đáng học cả”.

“Có chuyện gì vậy, con trai” (thăm dò)

“Nó hoàn toàn không thực tế. Con chẳng thu nhận được gì cả”.

“Đó là con chưa thấy được lợi ích của việc học tập. Khi bố bằng tuổi con, bố cũng như vậy. Bố nhớ rằng bố đã coi các buổi học thật buồn tẻ. Nhưng những buổi học đó lại rất bổ ích cho bố về sau. Phải kiên trì con ạ. Phải dành thời gian mà học”. (khuyến bảo)

“Con đã học được 10 năm rồi. Bố có thể bảo cho con biến x cộng y thì có gì tốt để cho con trở thành người thợ cơ khí ô tô không nào?”

“Một người thợ cơ khí ô tô? Con đang đùa đấy à?” (đánh giá)

“Không, không phải đùa đâu bố ạ. Bố xem thằng Joe, nó bỏ học, nó đang làm ô tô. Và nó kiếm được nhiều tiền. Bây giờ, thế là thực tế”.

“Bây giờ, có thể như thế. Nhưng ít năm sau, Joe sẽ tiếc và muốn đi học. Con không thể trở thành người thợ cơ khí ô tô được. Con phải chuẩn bị một nền học vấn để làm cái gì hơn thế”. (khuyến bảo)

“Con không biết, Joe có một cuộc sống khá tốt”.

“Con đã thực sự cố gắng chưa?” (thăm dò, đánh giá)

“Con đã học hai năm ở đại học. Chắc chắn là con đã cố gắng. Nhưng đúng là một sự lãng phí”.

“Đó là một trường học rất có uy tín. Con phải tin chứ”. (khuyến bảo, đánh giá)

“Các bạn con cũng cảm thấy như con”.

“Con có biết bố mẹ đã phải hy sinh bao nhiêu để cho con được vào học ở đó không? Con không thể bỏ học được khi con đã lên đến đó”.

“Con biết là bố mẹ đã hy sinh cho con. Nhưng không đáng phải như thế”.

“Con hãy tăng thời gian làm bài ở nhà và bớt thời gian xem tivi xem sao...” (khuyên bảo, đánh giá)

“Bố à, thế cũng chẳng tốt đâu. Ôi ... bố đừng quan tâm đến chuyện này nữa! Con cũng chẳng muốn nhắc đến nó nữa”.

Rõ ràng bố cậu đã có ý định tốt. Rõ ràng ông muốn giúp con. Nhưng ông có thật hiểu con không?

Chúng ta hãy xem xét kỹ cậu con trai – không phải là lời nói của cậu ta mà những suy nghĩ và tình cảm của cậu ta (được thể hiện trong ngoặc đơn dưới đây) và hậu quả có thể có của một số phản ứng qua tự truyện của bố cậu.

“Bố ơi, con không đi học nữa đâu. Nhà trường chẳng có gì đáng học cả”. (*Con muốn nói chuyện với bố, muốn bố chú ý*)

“Có chuyện gì thế con” (*Bố đã quan tâm! Tốt rồi!*)

“Nó hoàn toàn không thực tế. Con chẳng thu nhận được gì cả”. (*Con có vấn đề với nhà trường và con cảm thấy khủng khiếp*)

“Ừ, bây giờ con chưa thấy được sự ích lợi, con ạ. Khi bằng tuổi con, bố cũng cảm thấy như vậy. (*Ồ không! Đây là chương ba tự truyện của bố. Điều này không phải là cái mình muốn nói. Mình thực sự không quan tâm đến việc bố lê bước đến trường bao nhiêu dặm trong tuyết mà không có boots. Mình muốn được giải quyết vấn đề*). Bố nhớ trước đây bố cũng cho rằng cái lớp học thật buồn tẻ. Nhưng chính những lớp học đó lại giúp ích cho bố nhất sau này. Phải kiên trì con ạ. Phải dành thời gian mà học”. (*Thời gian không giải quyết được vấn đề của mình, mình mong muốn nói chuyện với bố, mình mong muốn nói ra điều đó*)

“Con đã mất 10 năm của đời con. Bố có thể nói x cộng y thì có gì tốt để cho con trở thành người thợ cơ khí ô tô nào?”

“Một người thợ cơ khí ô tô? Con đang đùa đấy à?” (*Bố không yêu mình, nếu mình trở thành người thợ cơ khí ô tô. Bố không yêu mình nếu mình không học xong. Mình phải chứng minh những điều mình nói*)

“Không, con không đùa. Bố hãy xem Joe. Nó đã bỏ học. Nó làm ô tô. Nó kiếm ra tiền. Bây giờ, cái đó là thực tế”.

“Bây giờ cái đó là như thế. Nhưng ít năm sau, Joe sẽ tiếc và muốn đi học. (*Ồi, cụ ơi, đây là bài giảng số 16 về giá trị của giáo dục*) Con không trở thành người thợ cơ khí ô tô được. (*Bố biết cái đó ra sao? Thực sự bố chẳng có một khái niệm nào về điều mình muốn cả*) Con cần một nền học vấn để chuẩn bị cho một cái gì đó tốt hơn thế”.

“Con không biết, Joe đã có một cuộc sống khá tốt”. (*Nó không thất bại. Nó học chưa xong mà vẫn thành công đấy chứ!*)

“Này con, con đã thực sự cố gắng chưa?” (*Chúng ta đang nói loanh quanh đấy bố ạ. Nếu bố quả là đang nghe con, con thực sự cần phải nói với bố những điều quan trọng*)

“Con đã học hai năm ở đại học. Chắc chắn con đã cố gắng. Nhưng đúng là một sự lãng phí”.

“Đó là một trường học rất có uy tín. Con phải tin chứ”. (*Ồ, con tin. Bây giờ chúng ta lại nói về lòng tin. Con muốn được nói về cái con muốn nói cơ*)

“Nhưng mà những đứa khác cũng cảm thấy như con”. (*Con cũng tin phần nào. Con không còn là một đứa con nít*)

“Con có biết bố mẹ đã phải hy sinh bao nhiêu để cho con được vào học ở đó không? (*Ồi, đã đến lúc kết tội rồi đây. Có lẽ mình là một đứa con nít. Trường học là vĩ đại, bố mẹ là tuyệt vời, còn mình là một đứa con nít*) Con không thể bỏ học được khi con đã lên đến đây”.

“Con biết là bố mẹ đã hy sinh nhiều cho con. Nhưng thật không đáng kể”. (*Bố thật sự chẳng hiểu gì cả*)

“Này có lẽ con để nhiều thời gian làm bài tập ở nhà và bớt thời gian xem tivi đi...” (*Đó không phải là vấn đề bố à! Hoàn toàn không phải thế? Con sẽ chẳng bao giờ nói chuyện được với bố. Con thật là ngu xuẩn đã thử nói với bố*)

“Bố à, chẳng tốt đâu. Ôi ... Đừng quan tâm nữa! Con không muốn nói chuyện này nữa”

Bạn có thấy chúng ta bị hạn chế khi cố gắng tìm hiểu người khác qua lời nói không, đặc biệt khi chúng ta nhìn người đó qua chiếc kính của bản thân mình? Bạn có thấy các phản ứng có tính tự truyện của mình hạn chế như thế nào một người thật lòng muốn chúng ta hiểu tự truyện của họ không?

Bạn không bao giờ có thể thật sự đi vào nội tâm của một người, nhìn thế giới như họ nhìn cho tới khi bạn thực sự mong muốn, thực sự triển khai sức mạnh của tính cách cá nhân và Tài khoản Ngân hàng tình cảm, cũng như các kỹ năng nghe thấu cảm để làm việc đó.

Các kỹ năng, phần nổi của tảng băng nghe thấu cảm, bao gồm bốn giai đoạn phát triển.

Giai đoạn đầu tiên và ít hiệu quả nhất là lặp lại nội dung. Đây là kỹ năng dạy cách nghe “tích cực” hay “có suy nghĩ”. Khi thiếu cơ sở tính cách và quan hệ thì thường dễ xúc phạm người nói và làm cho họ không cởi mở. Tuy nhiên đó là kỹ năng ở giai đoạn đầu bởi vì ít nhất, nó cũng làm cho bạn nghe được điều đang nói.

Lặp lại nội dung là một việc dễ. Bạn chỉ cần nghe những lời xuất phát từ miệng ai đó và lặp lại những lời đó. Hầu như bạn không phải sử dụng đến bộ óc của mình.

“Bố ơi, con không đi học nữa đâu. Nhà trường chẳng có cái gì đáng học cả”.

“Con không đi học nữa. Con nghĩ rằng nhà trường chẳng có gì đáng học cả”.

Chủ yếu là bạn nhắc lại nội dung của những lời nói đó.

Bạn không đánh giá, không thăm dò, khuyên bảo, không giải thích, ít nhất bạn phải tỏ ra đáng chú ý đến những lời đó. Con để hiểu những lời đó bạn phải làm nhiều hơn nữa.

Giai đoạn thứ hai của nghe thấu cảm là *diễn đạt lại nội dung*.

Nó hiệu quả cao hơn một chút, nhưng nó cũng bị hạn chế ở sự giao tiếp bằng lời nói.

“Bố ơi, con không đi học nữa đâu. Nhà trường chẳng có cái gì đáng học cả”.

“Mày không muốn đi học nữa!”

Lần này, bạn diễn đạt ý nghĩa của câu nói của con bạn bằng lời lẽ của bạn. Bây giờ bạn nghĩ về điều con bạn nói, chủ yếu với phía bên trái, phía lý luận, phía logic của bộ óc bạn.

Giai đoạn thứ ba đem phía bên phải của bộ óc bạn vào cuộc. Bạn *phản ánh cảm nghĩ* của bạn.

“Bố ơi, con không đi học nữa đâu. Nhà trường chẳng có cái gì đáng học cả”.

“Mày cảm thấy thực sự vỡ mộng rồi”.

Bây giờ bạn không chú ý đến những gì con bạn đang nói cũng như cách nó cảm nghĩ về những gì nó nói. Giai đoạn thứ tư bao gồm cả hai giai đoạn hai và ba. Bạn *diễn đạt lại nội dung và phản ánh cảm nghĩ*.

“Bố ơi, con không đi học nữa đâu. Nhà trường chẳng có cái gì đáng học cả”.

“Mày thực sự vỡ mộng về nhà trường rồi”.

Vỡ mộng là cảm nghĩ; nhà trường là nội dung. Bạn sử dụng cả hai phía đại não để hiểu thông tin mà con bạn truyền đạt.

Bây giờ, cái xảy ra khi bạn sử dụng kỹ năng nghe thấu cảm của giai đoạn thứ tư thật sự là lạ thường. Khi bạn tìm hiểu một cách chính xác, khi bạn diễn đạt lại nội dung và phản ánh cảm nghĩ, bạn đã tạo nên một không khí tâm lý. Bạn cũng giúp con bạn tác động vào suy nghĩ và cảm nghĩ của chính nó. Khi nó tin rằng bạn thành tâm muốn nghe nó và hiểu nó thì chương ngại vật giữa cái đang diễn ra trong nội tâm của nó và cái đang thông tin cho bạn biến mất. Nó bắt đầu cởi mở và trò chuyện vui vẻ. Nó không còn suy nghĩ và cảm nhận một đường và nói một nẻo. Nó bắt đầu tin nhiệm bạn với những tình cảm dịu dàng sâu kín nhất.

“Bố ơi, con không đi học nữa đâu. Nhà trường chẳng có cái gì đáng học cả”. (Con muốn nói chuyện với bố, lưu ý bố)

“Con đã vỡ mộng về trường rồi”. (Đúng thế, con cảm thấy như thế)

“Con chắc chắn như vậy. Thật là hoàn toàn không thực tế. Con chẳng có được cái gì cả”.

“Con cảm thấy nhà trường chẳng làm được cái gì tốt cho con.” (Bố nghĩ như vậy có đúng không?)

“Vâng. Con chẳng học được điều gì giúp ích cho con cả. Con muốn nói hãy nhìn Joe xem. Nó bỏ học đi làm ô tô. Nó kiếm tiền được. Bây giờ, cái đó là thực tế.”

“Con cảm thấy rằng Joe thực sự nghĩ đúng?” (Vâng...)

“Vâng, bố nghĩ rằng đó là cách của nó. Bây giờ nó đang làm ra thật nhiều tiền, thật đấy. Nhưng vài năm nữa thôi, bố tin chắc rằng nó sẽ tự mắng mỏ mình”.

“Bố nghĩ rằng Joe sẽ cảm thấy mình quyết định sai”.

“Nó đã quyết định sai. Hãy xem cái mà nó đã từ bỏ. Bố muốn nói rằng nếu không có học vấn thì không làm được gì trên đời này”

“Học vấn thực sự là quan trọng”

“Đúng thế! Bố muốn nói con không có bằng cấp, không kiếm được việc làm hoặc vào đại học, thì con sẽ làm gì? Rõ ràng là con cần phải học?”

“Nó quan trọng với tương lai của con”.

“Vâng, nó là quan trọng. Và .. bố biết không? Con thực sự lo lắng. Bố đừng nói với mẹ biết nhé,bố!”.

“Con không muốn mẹ biết”.

“Không.Ồ, con đoán là bố sẽ nói với mẹ. Có lẽ bằng cách nào đó rồi mẹ cũng biết. Đây, hôm nay con làm bài tập này, một bài tập về tập đọc. Người ta nói rằng con đọc ở trình độ lớp đệ tứ. Lớp đệ tứ! Thế mà con là một sinh viên năm ba đây!..”

Một sự thấu hiểu thật sự sẽ tạo ra một sự khác biệt lớn biết bao! Tất cả những lời khuyên thiện chí sẽ không có giá trị nếu chúng ta không nhắm đúng vấn đề. Và chúng không bao giờ nắm được vấn đề nếu chúng ta cứ lẫn lộn trong tự truyện của chúng ta, trong mẫu của chúng ta, nếu chúng ta không bỏ cái kính chúng ta mang để nhìn thế giới theo quan điểm của người khác.

“Con sắp hỏng thi bố ạ. Con nghĩ rằng nếu con hỏng thi thì con phải bỏ học. Nhưng con không muốn bỏ học”.

“Con cảm thấy lo lắng. Con đang ở vào thế tiến thoái lưỡng nan”.

“Bố ơi, bố bảo con phải làm gì?”

Bằng cách trước hết tìm hiểu, ông bố này đã biến một cơ hội giải quyết thành một cơ hội biến đổi. Thay vì tác động qua lại bên ngoài, giao tiếp ở trình độ giải quyết công việc, ông đã tạo ra một tình thế trong đó ông đã có được một ảnh hưởng biến đổi, không những đối với con mà còn đối với mối quan hệ. Bằng cách gạt sang một bên tự truyện của mình và thực sự tìm hiểu, ông đã gửi một khoản lớn Tài khoản Ngân hàng tình cảm, và làm cho con trai ông cởi mở hết lớp này đến lớp khác và đạt được kết quả đích thực.

Bây giờ cả hai bố con cùng đứng về một phía để xem xét vấn đề, thay cho trước đây đứng ở hai phía nhìn nhau. Người con trai đang mở tập tự truyện của ông bố để xin những lời khuyên bảo.

Tuy nhiên, ngay cả khi ông bố khuyên bảo, ông cũng cần phải nhạy cảm với những thông tin của người con. Chỉ cần sự phản ứng là *logic*, ông bố có thể đặt câu hỏi và cho những lời khuyên một cách có hiệu quả. Nhưng khi phản ứng trở thành *xúc cảm* thì ông phải nghe thấu cảm.

“Ừ, bố có thể thấy một số điều mà con cần quan tâm”.

“Như cái gì, bố?”

“Như có sự giúp đỡ đặc biệt cho con đọc. Có thể có một chương trình kèm cặp nào đó ngoài giờ học ở trường”.

“Con đã ghi tên rồi. Phải học hai buổi tối và cả ngày thứ bảy. Phải mất quá nhiều thời gian!”.

Cảm thấy xúc cảm trong câu trả lời này, ông bỏ quay về thấu cảm.

“Đó là cái giá quá đắt phải trả”.

“Ngoài ra, bố ạ, con đã bảo mấy đứa lớp đệ lục rằng con sẽ dạy thêm cho chúng”.

“Con không được bỏ rơi chúng”.

“Nhưng, bố ạ, con bảo điều này. Con thực sự nghĩ rằng nếu những buổi học thêm đó là có ích, con sẵn sàng tới nào cũng đi. Con đã nhờ người khác kèm mấy cậu bé đó”.

“Con thực sự muốn được giúp đỡ, nhưng con còn nghi ngờ lớp đó có giúp được con không?”

“Bố cũng nghĩ thế à, bố?”

Một lần nữa cậu con trai lại cởi mở hơn và *logic*. Cậu ta lại mở tự truyện của bố cậu. Bây giờ ông bố lại có một cơ hội khác để phát huy ảnh hưởng và biến đổi.

Có những lúc sự biến đổi không yêu cầu những lời khuyên bên ngoài. Thông thường, khi người ta thực sự có cơ hội để cởi mở, người ta làm rõ vấn đề của bản thân và các giải pháp trở nên rõ ràng với họ trong quá trình.

Những lúc khác, người ta lại thực sự thấy cần thấy rõ thêm tương lai và sự giúp đỡ. Vấn đề mấu chốt là phải chân thành tìm hiểu lợi ích của cá nhân đó, nghe thấu cảm làm cho người đó nắm được vấn đề và giải pháp theo nhịp độ tiến triển và thời gian của họ. Lớp này sau lớp khác, nó giống như bóc một củ hành, cho đến khi bạn có được cái nhân mềm mại ở bên trong.

Khi người ta thực sự bị tổn thương và bạn nghe với sự mong muốn chân thành tìm hiểu vấn đề, bạn sẽ ngạc nhiên thấy họ làm sao mà cởi mở nhanh thế! Họ muốn nói hết. Con cái mong muốn nói với bố mẹ nhiều hơn là nói với bạn bè và nếu chúng cảm thấy bố mẹ chúng yêu thương chúng không điều kiện và hết lòng với chúng, không phê phán hoặc chế nhạo chúng thì chúng sẽ nói hết với bố mẹ.

Nếu bạn thực sự tìm hiểu, không đạo đức giả, không xảo trá, sẽ có lúc bạn phải sững sốt thấy những hiểu biết về người khác dồn dập đến với bạn. Không phải lúc nào cũng phải nói để thấu cảm. Trên thực tế, đôi khi lời nói lại gây khó khăn cho bạn. Đây là một lý do rất quan trọng vì sao đơn thuần kỹ thuật sẽ không có tác dụng. Loại tìm hiểu này vượt qua kỹ thuật. Kỹ thuật riêng lẻ chỉ gây trở ngại.

Chúng ta vừa xem xét các kỹ năng nghe thấu cảm bởi vì kỹ năng là một phần quan trọng của bất kỳ thói quen nào. Chúng ta cần có kỹ năng. Nhưng cho tôi nhắc lại rằng kỹ năng sẽ không có hiệu quả nếu không xuất phát từ sự mong muốn thành thật tìm hiểu. Người ta sẽ bực bội với mọi mưu toan thao túng. Trên thực tế, nếu bạn đang có quan hệ với những người gần gũi với bạn, tốt nhất là bạn nói với họ bạn đang làm gì.

“Tôi đọc quyển sách này về nghe và thấu cảm và tôi suy nghĩ về quan hệ giữa chúng ta. Tôi nhận ra rằng tôi không nghe anh như tôi phải nghe. Nhưng tôi muốn nghe. Khó khăn cho tôi đấy. Nhưng tôi làm được. Tôi thực sự quan tâm đến anh và tôi muốn hiểu. Tôi hi vọng anh giúp đỡ tôi”. Khẳng định động cơ của bạn là một phần gửi lớn.

Nhưng nếu bạn không chân thành, thì tôi cũng không đáp ứng. Nó sẽ tạo ra một sự cởi mở và một khả năng dễ bị tổn thương có hại cho bạn về sau khi một người phát hiện ra rằng bạn không thực sự quan tâm đến họ, không thực sự nghe họ và họ đã cởi mở, đã phơi bày và đã bị xúc phạm. Kỹ thuật, phần nổi của tảng băng, phải xuất phát từ cơ sở to lớn của tính cách ở bên dưới.

Bây giờ có người phản đối rằng nghe thấu cảm mất quá nhiều thời gian. Có mất thêm một ít thời gian lúc đầu thật nhưng về sau sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian. Nếu bạn là bác sĩ, muốn điều trị tốt, điều tốt nhất mà bạn phải làm là chuẩn đoán chính xác.

Bạn không thể nói: “Tôi bận quá, không có thời gian để chuẩn đoán. Hãy dùng thứ thuốc này vậy”.

Tôi nhớ có lần tôi ngồi viết trong một căn phòng ở bờ biển phía bắc Oahu, Hawaii. Gió hiu hiu thổi, tôi mở hai cửa sổ - một ở trước mặt, một ở bên cạnh - cho mát. Tôi bày lên một chiếc bàn lớn một số giấy tờ, từng chương , từng chương một.

Bỗng một cơn gió mạnh, thổi tung giấy tờ của tôi. Tôi còn nhớ cảm giác mất mát đến phát điên lên lúc đó vì mọi cái rồi tung lên cả, kể cả những trang không đánh số, và tôi chạy quanh phòng để nhặt chúng lên một cách tuyệt vọng. Sau cùng, tôi nhận ra rằng không nói ra và không giải quyết, phải đối phó với những hậu quả của việc không gây được không khí tâm lý.

Một người nghe thấu cảm có phân tích có thể đọc được gì đang xảy ra ở một nơi sâu kín, và có thể chỉ ra sự chấp nhận nào đó, sự hiểu biết nào đó mà người khác cảm thấy an toàn để bóc dần từng lớp cho đến khi có được cái lõi mềm mại ở bên trong, ở đó vấn đề được phơi bày một cách chân thực.

Người ta muốn được hiểu. Và bất kỳ sự đầu tư thời gian nào để làm việc này cũng lợi về thời gian hơn, giống như khi bạn làm việc với một sự hiểu biết chính xác các vấn đề và các kết quả và với một Tài khoản Ngân hàng tình cảm lớn, do người ta cảm thấy mình được hiểu sâu sắc.

HIỂU VÀ NHẬN THỨC

Khi bạn học nghe người khác một cách sâu sắc, bạn phải phát hiện ra những sự khác nhau rất lớn trong nhận thức. Bạn cũng bắt đầu đánh giá cao ảnh hưởng của những sự khác nhau có thể có khi người ta cố gắng làm việc cùng nhau trong sự tùy thuộc lẫn nhau.

Bạn nhìn thấy một thiếu phụ. Tôi nhìn thấy một bà già. Và cả hai chúng ta đều đúng cả.

Bạn có thể nhìn đời qua thấu kính có tiêu điểm là vợ chồng.

Tôi nhìn đời qua thấu kính có tiêu điểm là tiền bạc.

Kịch bản của bạn có thể trong tâm trạng phong phú. Kịch bản của tôi trong tâm trạng nghèo nàn.

Bạn có thể tiếp cận các vấn đề từ mẫu ở não phải có khả năng tưởng tượng cao, có tính trực giác, đồng tiến; tôi có thể tiếp cận các vấn đề từ não trái có tính liên tục, có khả năng phân tích và diễn đạt bằng lời nói.

Nhận thức của chúng ta có thể khác nhau. Và cả hai chúng ta đã sống với các mẫu của chúng ta trong nhiều năm, đều nghĩ rằng chúng là “những sự thật” và nghi ngờ tính cách hoặc năng lực trí tuệ của ai đó không nhìn thấy được như vậy.

Bây giờ, với sự khác biệt giữa chúng ta, chúng ta hãy cố gắng cùng nhau cộng tác – trong một cuộc hôn nhân, một công việc, một dự án dịch vụ - để quản lý các nguồn lực và đạt được kết quả. Vậy chúng ta làm như thế nào? Chúng ta cần vượt qua các giới hạn của nhận thức của chúng ta như thế nào để có thể giao tiếp với nhau một cách sâu sắc, để có thể hợp tác giải quyết các vấn đề và đạt được những giải pháp Thắng/Thắng.

Câu trả lời là Thói quen 5. Đó là bước đi đầu tiên trong quá trình Thắng/Thắng. Đặc biệt khi người khác không xuất phát từ mẫu đó, thì trước hết cần phải tìm hiểu.

Nguyên lý đó đã tác động mạnh mẽ đến một thành viên ban quản trị. Ông ta đã chia sẻ với tôi câu chuyện sau đây:

“Tôi làm việc với một công ty nhỏ đang trong quá trình thảo luận một hợp đồng với một tổ chức ngân hàng quốc gia lớn. Tổ chức này điều động các luật sư của họ từ San Francisco đến, người đàm phán của họ từ Ohio và các chủ tịch của hai ngân hàng lớn của họ lập thành một đoàn đàm phán tám người. Công ty tôi làm việc quyết định áp dụng Thắng/Thắng hoặc Không hợp đồng. Họ muốn nâng cao mức dịch vụ và chi phí nhưng họ cũng bị tổ chức tài chính lớn kia đưa ra những yêu cầu dồn dập”.

“Ông chủ tịch công ty chúng tôi ngồi phía bên kia bàn thương lượng và nói với họ: “Chúng tôi muốn có một bản hợp đồng theo ý các ngài để chúng tôi có thể hiểu được yêu cầu của các ngài và những điều các ngài quan tâm. Chúng tôi sẽ đáp ứng những yêu cầu đó và những điều các ngài quan tâm. Sau đó chúng ta sẽ bàn về giá cả”.

“Các thành viên của bàn đàm phán như bị áp đảo. Họ sững sốt có được cơ hội để đề xuất hợp đồng. Họ mất ba ngày để làm việc đó”.

“Khi họ đưa bản hợp đồng ra, ông chủ tịch nói : “Bây giờ tôi phải nắm chắc các ngài muốn gì”. Rồi ông đọc bản hợp đồng, nhắc lại nội dung, nói cảm tưởng của mình cho đến khi ông biết và họ cũng biết ông đã hiểu được cái gì là quan trọng nhất đối với họ. “Vâng phải ... Không, đây không đúng như chúng tôi dự kiến .. Nhưng được rồi, các ngài sẽ được như ý”.

“Khi ông hiểu căn cứ ý đồ của họ, ông mới giải trình một số vấn đề mà ông quan tâm theo quan điểm của ông. Họ nghe ông. Họ sẵn sàng nghe ông. Họ không đấu tranh vô ích. Không khí rất hình thức, thiếu tin cậy, gần như thù địch ban đầu đã trở thành môi trường thuận lợi cho sự hiệp đồng”.

“Kết thúc cuộc thảo luận, các thành viên của các đoàn đàm phán nói, cơ bản như sau: “Chúng tôi muốn làm ăn với ngài. Chúng tôi muốn thực hiện vụ này. Bây giờ ngài hãy định giá đi và chúng tôi sẽ ký”.

SAU ĐÓ, TÌM CÁCH ĐỂ NGƯỜI KHÁC HIỂU MÌNH

Trước tiên hãy tìm hiểu ... sau đó, tìm cách *làm cho người khác hiểu mình*. Biết làm thế nào để người khác hiểu mình là nửa kia của Thói quen 5 và cũng quan trọng như nửa trước trong việc tìm kiếm các giải pháp Thắng/Thắng.

Ở trên chúng ta đã định nghĩa sự chín chắn là sự cân đối giữa lòng can đảm và sự quan tâm. Tìm hiểu yêu cầu phải có sự quan tâm. Làm cho người khác hiểu mình phải can đảm. Thắng/Thắng yêu cầu cả hai ở trình độ cao. Cho nên, được người khác hiểu mình là rất quan trọng trong tình huống tùy thuộc lẫn nhau.

Người Hy Lạp xưa đã có một triết lý đẹp được thể hiện bằng ba từ sắp xếp liên tục: *ethos*, *pathos*, *logos*.

Ethos là sự tín nhiệm cá nhân của bạn, sự tín nhiệm mà bạn có nhờ sự chính trực và khả năng của bạn. Nó là lòng tin mà bạn truyền sang người khác. Nó là Tài khoản Ngân hàng tình cảm của bạn.

Pathos là sự thấu cảm. Nó là xúc cảm. Nó có nghĩa là bạn cùng có một sức ép tình cảm như người bạn giao tiếp.

Logos là logic, là mặt lý luận của sự trình bày.

Cần nhớ thứ tự: *ethos*, *pathos*, *logos* – tính cách của bạn, quan hệ của bạn và sau đó tính logic trong trình bày của bạn. Đây là một hoán vị mẫu chủ yếu khác. Nhiều người khi trình bày đi thẳng vào *logos*, vào logic của não trái, của ý kiến của họ.

Họ cố gắng thuyết phục người khác bằng hiệu lực của logic đó mà không quan tâm đến *ethos* và *pathos* trước đã.

Tôi có một người quen hết sức thất vọng vì chủ anh ta bị kẹt trong một mối quan hệ mà anh ta cho là bất lợi.

“Tại sao ông ấy không phản ứng gì cả”. Anh hỏi tôi. “Tôi đã nói với ông ấy về điều này, ông ấy biết nhưng không làm gì cả”

“Thế tại sao anh không trình bày một cách có hiệu quả với ông ấy?”. Tôi hỏi.

“Tôi đã làm thế” Anh ta trả lời.

“Anh định nghĩa “có hiệu quả” như thế nào? Người ta sa thải ai khi người bán hàng không bán hàng? Sa thải người mua ư? Có hiệu quả có nghĩa là có tác dụng, nghĩa là có sự cân đối P/PC. Anh có tạo ra sự thay đổi mà anh muốn không? Anh có xây dựng quan hệ trong quá trình không? Kết quả của sự trình bày của anh là gì?”

“Tôi đã bảo anh là ông ta không chịu làm gì cả. Ông ta không muốn nghe”.

“Thế thì hãy trình bày có hiệu quả với ông ta. Anh phải thấu cảm với cái đầu của ông ta. Anh phải đi vào suy nghĩ của ông ta. Anh phải trình bày vấn đề của anh đơn giản và rõ ràng và phải mô tả biện pháp mà ông ta ủng hộ tốt hơn là ông ta tự làm lấy. Điều này phải có một số công việc chuẩn bị ở nhà. Anh có muốn làm như thế không?”

“Tại sao tôi lại làm những cái đó?” Anh hỏi.

“Nói cách khác, anh muốn ông ấy thay đổi toàn bộ mối quan hệ, còn anh thì không muốn thay đổi cách trình bày này”

“Tôi cho là như vậy” Anh trả lời.

“Vậy thì hãy vui vẻ với nó và học mà chung sống hòa bình với nó”

“Tôi không thể chung sống được”. Anh nói “Nó làm tổn thương đến sự chính trực của tôi”.

“Được rồi, thế thì hãy tiến hành một sự trình bày có hiệu quả. Nó ở trong Vòng ảnh hưởng của anh.”

Cuối cùng, anh ta đã không làm. Sự đầu tư hình như quá lớn.

Một người quen biết khác, một giáo sư đại học vui lòng trả giá. Một hôm, ông đến gặp tôi và nói: “Ông Stephen, tôi không làm thế nào để có được số tiền tài trợ ban đầu cho công trình nghiên cứu của tôi, bởi vì công trình này không phải là quan tâm chính của Khoa”

Sau khi thảo luận tình huống này một hồi lâu, tôi gợi ý ông sẽ trình bày một cách có hiệu quả bằng cách sử dụng ethos, pathos, logos. “Tôi biết anh thành thật và công trình của anh sẽ đem lại lợi ích to lớn. Anh hãy mô tả biện pháp mà họ ủng hộ tốt hơn là họ tự làm. Hãy chỉ ra rằng anh hiểu họ sâu sắc. Sau đó giải thích cặn kẽ để cho họ thấy yêu cầu của anh là hợp lý”.

“Được rồi, để tôi thử xem”. Ông nói.

“Anh có muốn cùng tôi thực tập đã không?” Tôi hỏi. Ông đồng ý – Thế là chúng tôi diễn tập cách tiếp cận của ông.

Khi trình bày với khoa, ông bắt đầu bằng câu: “Bây giờ, cho phép tôi trình bày cho các ngài xem tôi hiểu có đúng các mục tiêu của các ngài và mối quan tâm của các ngài đối với buổi trình bày này không, sau đó tôi xin đưa ra những khuyến nghị của tôi”.

Ông ta từ tốn trình bày, từng bước một. Nửa chừng, lúc ông đang chứng minh rằng ông hiểu sâu sắc và tôn trọng quan điểm của họ, một giáo sư có chức vụ cao quay sang một vị giáo sư khác gật đầu, rồi quay sang ông, nói: “Ông sẽ có tiền”.

Khi bạn có thể trình bày các ý kiến của mình rõ ràng, chính xác, có hình tượng, và quan trọng nhất là phù hợp với tình huống – trong tình huống có hiểu biết sâu sắc các mẫu và những điều họ quan tâm – thì bạn đã nâng cao rất nhiều tính tin cậy của các ý kiến của bạn.

Bạn không lẫn lộn trong “sự việc của bạn”, không hùng hồn đọc một bài diễn thuyết không đâu vào đâu. Bạn hiểu thực sự. Điều bạn trình bày có thể khác điều bạn suy nghĩ lúc đầu bởi vì do cố gắng tìm hiểu, bạn đã học tập được thêm.

Thói quen 5 nâng bạn lên tới sự chính trực lớn hơn, sự chính xác cao hơn khi bạn trình bày. Và người ta biết điều này. Người ta biết bạn đang trình bày những ý nghĩ mà bạn tin là đúng, nói những việc mà bạn biết và những nhận thức mà bạn quan tâm có lợi cho mọi người.

LÀN LƯỢT TỪNG NGƯỜI MỘT

Thói quen 5 có sức mạnh là bởi vì nó ở ngay giữa Vòng ảnh hưởng của bạn. Nhiều yếu tố trong các tình huống tùy thuộc lẫn nhau đều ở trong Vòng quan tâm của bạn – các vấn đề, các bất đồng, các hoàn cảnh, các hành vi của người khác. Nếu bạn tập trung sức lực của bạn ngoài các vòng đó, bạn sẽ phí sức lực mà hiệu quả tích cực thấp.

Nhưng lúc nào bạn cũng có thể tìm hiểu trước đã. Nó là cái nằm trong vòng kiểm soát của bạn. Và khi bạn làm điều đó, bạn tập trung vào Vòng ảnh hưởng của bạn, bạn hiểu thật sự, hiểu sâu sắc người khác. Bạn có những thông tin chính xác để xử lý, bạn nắm được cốt lõi của các vấn đề một cách nhanh chóng, bạn xây dựng Tài khoản Ngân hàng tình cảm và tạo cho người khác không khí tâm lý mà họ cần, do đó bạn có thể làm việc với họ một cách có hiệu quả.

Đó là tiếp cận từ trong ra ngoài. Và khi bạn làm điều đó, hãy xem cái gì xảy ra cho Vòng ảnh hưởng của bạn. Nhờ biết nghe thực sự, bạn trở nên có khả năng tác động lên người khác. Vòng ảnh hưởng của bạn sẽ mở rộng ra. Bạn tăng khả năng tác động vào nhiều thứ trong Vòng quan tâm của bạn.

Và hãy xem cái gì xảy ra với bạn. Càng hiểu sâu người khác bạn càng đánh giá họ cao, bạn càng kính trọng họ. Chạm vào tâm hồn của người khác là đi trên đất thánh.

Thói quen 5 là cái bạn có thể thực hành ngay bây giờ, Lần sau khi giao tiếp với ai, bạn có thể gạt sang một bên tự truyện của bạn, và thực sự tìm hiểu. Ngay cả khi họ không muốn thổ lộ vấn đề của họ với bạn, bạn cũng có thể thấu cảm. Bạn có thể cảm thấy tâm trạng của họ, sự tôn thương của họ và bạn có thể phản ứng: “Hôm nay, ngài có vẻ không vui”. Họ có thể không nói gì. Điều đó không sao. Bạn đã tỏ ra hiểu và tôn trọng họ.

Đừng có thúc ép. Phải kiên nhẫn, phải lễ độ. Không ai nói ra trước khi bạn có thể thấu cảm với hành vi của họ. Bạn có thể nhận thức, nhạy cảm, hiểu biết và có thể sống ngoài tự truyện của bạn nếu cần.

Và khi bạn tích cực ở trình độ cao, bạn có thể tạo ra cơ hội để phòng ngừa. Bạn không được chờ cho đến lúc con bạn có vấn đề ở trường hoặc khi bạn đi thương lượng công việc làm ăn tiếp theo mới bắt đầu tìm hiểu.

Bây giờ, bạn hãy bỏ thời gian cho các con bạn, từng đứa một. Hãy nghe chúng, hiểu chúng nó. Hãy nhìn vào gia đình bạn, vào cuộc sống ở trường, vào những thử thách và những vấn đề mà chúng ta phải đương đầu, qua con mắt của chúng. Hãy xây dựng Tài khoản Ngân hàng tình cảm. Hãy cho chúng không khí tâm lý.

Hãy đi dạo chơi với vợ/chồng bạn một cách đều đặn. Ăn trưa với nhau hoặc làm một cái gì đó mà hai người đều thích. Hãy nghe nhau nói, hãy tìm hiểu. Hãy nhìn cuộc sống qua ánh mắt của nhau.

Thời gian hàng ngày của tôi với Sandra là không thể đem trao đổi với bất kỳ cái gì được. Cũng như khi tìm hiểu nhau, chúng tôi thường để thì giờ thực tập các kỹ năng nghe thấu cảm để giúp chúng tôi giao tiếp với các con.

Chúng tôi thường trao đổi với những nhận thức khác nhau về tình hình và thường đóng vai trò chính trong việc giải quyết có hiệu quả những khó khăn giữa những người trong gia đình.

Tôi có thể đóng vai trò một đứa con đòi hỏi một ưu tiên đặc biệt ngay cả khi không hoàn thành trách nhiệm cơ bản đối với gia đình, và Sandra cũng làm như vậy.

Chúng tôi tác động qua lại lẫn nhau nhiều lần và hình dung ra tình huống như thật để rèn luyện bản thân, kiên định trong việc làm gương cho các con và dạy con những nguyên lý đúng đắn. Một số vở kịch về vai trò rất có ích là diễn lại một cảnh khó khăn hoặc căng thẳng đã qua, trong đó một trong hai chúng tôi đã nguyên rủa nó.

Khi bạn đầu tư thời gian để hiểu sâu sắc người mà bạn yêu mến, bạn sẽ được lãi to trong giao tiếp cởi mở. Nhiều vấn đề có hại cho gia đình và hôn nhân chỉ vì không có thời gian để nung nấu và phát triển. Sự giao tiếp cởi mở nên rất cởi mở sẽ làm cho các vấn đề tiềm ẩn có thể bị chết ngay từ trong trứng nước. Và cần có những dự phòng lòng tin rất lớn trong Tài khoản Ngân hàng tình cảm để xử lý các vấn đề đang nổi lên.

Trong kinh doanh, bạn có thể gây dựng lần lượt cho các người làm công của bạn. Hãy nghe họ và hiểu họ. Hãy xây dựng nguồn nhân lực, các hệ thống thông tin về kế toán hoặc các cổ đông trong kinh doanh của bạn để có được những ý kiến phản ánh trung thực, đúng đắn ở mọi cấp, từ khách hàng, từ nguồn cung ứng và người làm công. Hãy coi yếu tố con người cũng quan trọng như tài chính hoặc kỹ thuật. Bạn tiết kiệm được một khối lượng lớn thời gian, sức lực và tiền bạc khi bạn quan hệ với các nguồn nhân lực ở mọi cấp. Khi bạn nghe tức là bạn học. Bạn cũng đem đến cho những người làm công và đồng nghiệp của bạn không khí tâm lý. Bạn truyền cảm lòng trung thực, cái vượt xa những yêu cầu vật chất của công việc.

Trước hết hãy tìm hiểu. Trước khi vấn đề được nêu lên, trước khi bạn đánh giá và kê đơn, trước khi bạn trình bày ý kiến của bạn, hãy tìm hiểu. Đó là thói quen mạnh mẽ của sự phụ thuộc lẫn nhau có hiệu quả.

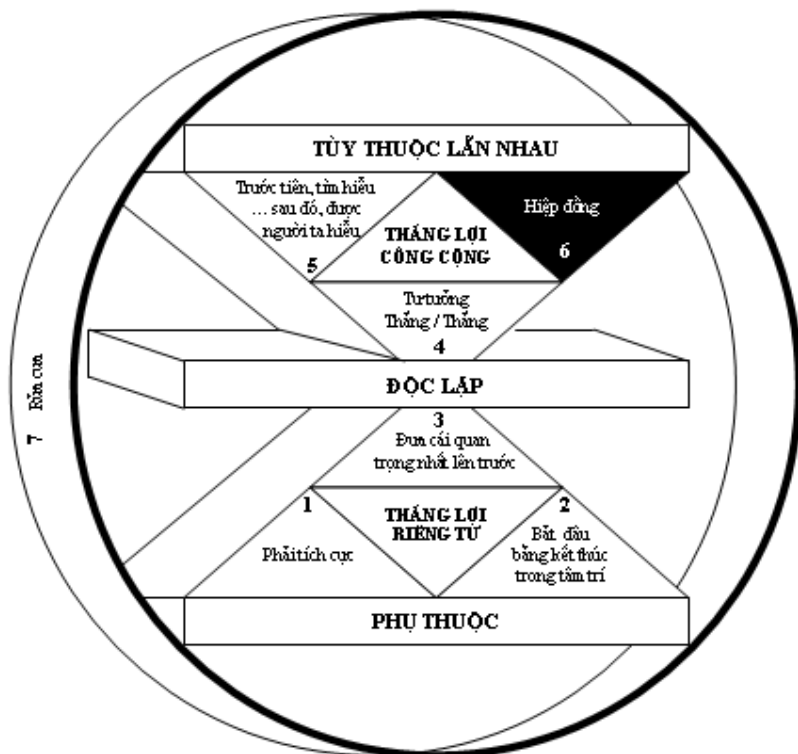
Khi chúng ta hiểu nhau thực sự, sâu sắc chúng ta ta mở cửa cho những giải pháp sáng tạo và những sự lựa chọn thứ ba. Những bất đồng của chúng ta không còn cản trở sự giao tiếp và tiến bộ nữa. Thay vào đó, chúng trở thành cơ sở của hiệp đồng.

GỢI Ý ÁP DỤNG

1. Chọn một mối quan hệ trong đó bạn cảm thấy Tài khoản Ngân hàng tình cảm bị thiếu hụt. Cố gắng tìm hiểu và viết ra những tình huống theo quan điểm của người khác. Trong tác động qua lại tiếp theo của bạn, hãy nghe để hiểu, so sánh điều bạn đang nghe với điều bạn đã viết ra. Những giả định của bạn có giá trị như thế nào? Bạn có thật hiểu vấn đề của cá nhân đó không?
2. Chia sẻ quan niệm về thấu cảm với ai đó gần bạn. Bảo với người đó rằng bạn muốn rèn luyện nghe người khác nói một cách thực sự và yêu cầu phản ánh ý kiến trong một tuần. Bạn sẽ làm việc đó như thế nào? Nó làm cho người đó cảm thấy thế nào?
3. Bạn có cơ hội nhìn người khác giao tiếp. Bảo hãy bịt tai lại ít phút và chỉ nhìn thôi. Cảm giác gì đã truyền bạn không qua lời nói.
4. Có lần bạn đã sử dụng một trong những phản ứng tự truyện – thăm dò, đánh giá, khuyến bảo hoặc giải thích – hãy thử xoay chuyển tình huống sang một món gửi vào băng thừa nhận và xin lỗi (Xin lỗi, tôi đã nhận thấy là thực sự đã không cố gắng để hiểu. Chúng ta có thể bắt đầu lại được không?)
5. Hãy lấy thấu cảm làm nền tảng cho việc trình bày tiếp theo của bạn. Hãy mô tả quan điểm của người khác bằng hoặc tốt hơn những người có quan điểm đó mô tả. Sau đó tìm hiểu xem, họ hiểu quan điểm của bạn như thế nào.

THÓI QUEN 6

HIỆP ĐỒNG



CÁC NGUYÊN LÝ CỦA SỰ HỢP TÁC SÁNG TẠO

Tôi coi hị vọng của một vị thánh như kẻ dẫn đường: trong những điều cốt yếu, sự thống nhất; trong những điều quan trọng, sự đa dạng; trong mọi điều, sự rộng lượng.

LỜI PHÁT BIỂU NHẬM CHÚC CỦA TỔNG THỐNG GOERGE BUSH

Khi ngài Winston Churchill được mời lãnh đạo cuộc chiến tranh ở nước Anh, ông lưu ý rằng cả đời ông ta chuẩn bị cho giờ phút đó. Tương tự như vậy, việc rèn luyện tất cả những Thói quen khác là để chuẩn bị cho chúng ta Thói quen hiệp đồng.

Hiểu một cách chính xác, hiệp đồng là hoạt động cao nhất của cuộc sống – cuộc khảo nghiệm và sự biểu hiện thật sự của tất cả các thói quen khác hợp lại.

Các hình thức cao nhất của hợp đồng tập trung bốn thiên tư của loài người, động cơ Thắng/Thua và các kỹ năng của giao tiếp thấu cảm vào những thách thức gay go nhất mà chúng ta phải đối đầu trong cuộc sống. Những gì sẽ dẫn đến cũng đều kỳ diệu.

Chúng ta tạo ra những lựa chọn mới – những gì trước đó chưa hề có.

Hiệp đồng là bản chất của sự lãnh đạo lấy nguyên lý làm trung tâm. Nó là bản chất làm bố mẹ lấy nguyên lý làm trung tâm. Nó xúc tác, hợp nhất và tạo ra những khả năng lớn nhất trong con người. Tất cả những Thói quen mà chúng ta đã trải qua chuẩn bị cho chúng ta tạo nên sự kỳ diệu của hiệp đồng.

Hiệp đồng là gì? Định nghĩa một cách đơn giản, nó có nghĩa là toàn bộ lớn hơn tổng của từng phần. Nó có nghĩa là mối quan hệ mà các bên đối với nhau là ở trong nhau, là của nhau, mỗi bên không chỉ là một bên, mà là một bộ phận có tính xúc tác nhất, mạnh mẽ nhất, thống nhất nhất và phần chần nhất.

Quá trình sáng tạo cũng là một bộ phận làm cho người ta kinh hãi nhất, bởi vì bạn không biết được chính xác cái gì sẽ xảy ra hoặc sẽ dẫn đến đâu. Bạn không biết sẽ gặp những nguy hiểm gì, những thách thức gì mới. Nó đòi hỏi nhiều bảo đảm bên trong để bắt đầu với tinh thần mạo hiểm, phát kiến, sáng tạo. Không còn nghi ngờ gì nữa, bạn phải từ bỏ “vùng tiện nghi” của căn cứ và đối diện với một vùng hoang dã mới và xa lạ. Bạn trở thành người đi tiên phong, nhà thám hiểm. Bạn mở ra những khả năng mới, những vùng đất mới, những lục địa mới cho những người khác đi theo.

Hiệp đồng ở khắp mọi nơi trong tự nhiên. Nếu bạn trồng hai cây sát nhau, rễ của chúng sẽ mọc xen vào nhau, nâng cao chất lượng của đất để hai cây cùng sinh trưởng tốt hơn khi chúng được trồng riêng lẻ. Nếu để hai tấm gỗ gần nhau chúng sẽ chống đỡ tốt hơn là chỉ dùng một tấm có trọng lượng của cả hai tấm. Toàn bộ lớn hơn tổng từng phần. Một cộng một bằng ba, bốn hoặc nhiều hơn nữa.

Sự thách thức là áp dụng các nguyên lý của hợp tác sáng tạo mà chúng ta học được từ tự nhiên vào quan hệ xã hội của chúng ta. Cuộc sống gia đình cho nhiều cơ hội để quan sát sự hiệp đồng và thực hiện nó.

Chính cái cách mà một người đàn ông và một người đàn bà cho một đứa trẻ ra đời là một sự hiệp đồng. Bản chất của sự hiệp đồng là coi trọng sự bất đồng, tôn trọng chúng, xây dựng dựa vào các điểm mạnh, bổ sung cho các điểm yếu.

Rõ ràng chúng ta coi trọng sự khác nhau về thể chất giữa đàn ông và đàn bà, giữa vợ và chồng. Còn sự khác nhau về mặt xã hội, tinh thần, tình cảm thì sao? Tại sao những sự khác nhau này không thể là nguồn gốc của những sáng tạo mới – những hình thức kích thích của cuộc sống – sáng tạo nên môi trường thực sự của mỗi người, tạo cơ hội cho mỗi người trưởng thành trong sự độc lập để rồi đi dần vào tùy thuộc lẫn nhau? Có thể nào hiệp đồng lại không tạo ra một kịch bản mới cho thể hệ tiếp theo, một thể hệ hướng nhiều tới phục vụ và cống hiến, phòng ngự ít hơn, đối đầu ít hơn, ích kỷ ít hơn, một thể hệ cởi mở hơn, tin cậy hơn, cho nhiều hơn, ít giữ thể thù hơn, ít cậy quyền cậy thế hơn; một thể hệ yêu thương nhau hơn, ít giữ thể thù hơn, quan tâm đến nhau hơn, ít chiếm hữu làm của riêng hơn, ít phê phán chỉ trích lẫn nhau hơn?

SỰ GIAO TIẾP HIỆP ĐỒNG

Khi giao tiếp hiệp đồng, đơn giản bạn mở rộng trí óc, con tim và lời nói của bạn cho những khả năng mới, phương pháp mới, sự lựa chọn mới. Hình như bạn đang loại bỏ Thói quen 2 (Bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí), nhưng trên thực tế bạn đang làm ngược lại, bạn đang hoàn thành nó. Khi thực hiện giao tiếp hiệp đồng, bạn không biết sự việc sẽ đi đến đâu, kết quả sẽ ra sao, nhưng trong nội tâm bạn sẽ thấy hứng khởi, an toàn và mạo hiểm, bạn tin rằng sự việc sẽ diễn biến tốt đẹp. Và đó chính là sự kết thúc mà bạn có trong tâm trí bạn.

Bạn bắt đầu với lòng tin rằng các bên hữu quan sẽ nhìn thấy lợi ích rõ hơn, rằng sự học tập lẫn nhau và sự hiểu biết rõ ràng sẽ tạo ra một xung lực thúc đẩy mọi người hiểu rõ nhau hơn, học tập nhau nhiều hơn và phát triển hơn.

Nhiều người không thực sự hiệp đồng, ngay cả một sự hiệp đồng vừa phải trong cuộc sống gia đình của họ hoặc những tác động qua lại khác. Họ được giáo dục và ghi vào nội tâm những sự giao tiếp phòng ngự và bảo vệ; họ tin rằng cuộc đời và những người khác là không đáng tin. Kết quả là họ không bao giờ thực sự cởi mở để thực hiện Thói quen 6 và những nguyên lý của Thói quen này.

Điều này tiêu biểu cho những bi kịch và những lãng phí lớn trong cuộc sống bởi vì nhiều tiềm năng vẫn bị nằm yên, hoàn toàn không được phát triển và không được sử dụng. Những người không thành đạt sống ngày này qua ngày khác với tiềm năng không được sử dụng. Họ chỉ thực hiện sự hiệp đồng một cách ít ỏi, hời hợt trong cuộc sống của họ.

Có thể ta đã có những kỷ niệm về một lần nào đó, có thể là trong thể thao, về tinh thần đồng đội đích thực. Hoặc có thể ta đã trải qua một tình huống khẩn cấp nào đó mà mọi người đã hợp tác với nhau một cách chặt chẽ, đã nhấn chìm cái tôi và sự tự cao tự đại xuống để cứu lấy cuộc sống của một con người hoặc để tạo ra giải pháp để thoát khỏi một cơn khủng hoảng.

Đối với nhiều người, những sự kiện như vậy là ít có, gần như là ở ngoài tính cách của cuộc sống, là phép lạ. Nhưng không phải thế. Những việc đó có thể xảy ra thường xuyên, ngay cả xảy ra hàng ngày trong cuộc sống nữa. Nhưng vì nó đòi hỏi sự bảo đảm cá nhân, sự cởi mở và tinh thần mạo hiểm.

Phần lớn các nỗ lực sáng tạo đều phần nào không thể đoán trước được. Chúng hình như mơ hồ, lúc ẩn lúc hiện, chúng là làm thử và sai lầm. Trừ phi người ta sẵn lòng tha thứ cho sự mơ hồ và lúc nào cũng thấy bảo đảm vì tin tưởng và trung thành với các nguyên lý và giá trị nội tại, bằng không sẽ thấy mình yếu kém và không hứng thú tham gia vào các công việc có tính sáng tạo cao. Đòi hỏi của họ về cấu trúc, về sự chắc chắn và về dự đoán đúng là quá cao.

HIỆP ĐỒNG TRONG LỚP HỌC

Là một giáo sư, tôi tin rằng nhiều lớp học lớn đang chao đảo trên một đồng lộn xộn. Sự hiệp đồng sẽ kiểm tra xem các thầy và sinh viên có thực sự sẵn lòng theo nguyên tắc toàn bộ lớn hơn tổng của các bộ phận không.

Có những lần, cả thầy lẫn trò đều không biết cái gì sắp xảy đến. Ngay lúc đó nảy sinh một môi trường an toàn làm cho mọi người thực sự cởi mở với nhau, học tập lẫn nhau và nghe ý kiến của nhau. Sau đó, nhiều ý kiến hay bất chợt ào đến. Sự đánh giá phụ thuộc vào tinh thần sáng tạo, sự tưởng tượng và năng lực trí tuệ. Tiếp theo một hiện tượng hết sức bình thường xảy đến. Cả lớp học hình như được một sức đẩy mới, một ý tưởng mới, một phương hướng mới kích thích và thay đổi hẳn. Những cái mới này khó mà xác định, nhưng hầu như ai trong cuộc cũng cảm nhận được.

Sự hiệp đồng gần như hoàn toàn khi một nhóm nhất trí đánh giá thấp các kịch bản cũ và viết một kịch bản mới.

Tôi không bao giờ quên một lớp học mà tôi đã giảng về triết lý và phong cách lãnh đạo. Chúng tôi đã học được gần ba tuần của một học kỳ thì, giữa một buổi trình bày, một người đứng lên kể một số kinh nghiệm cá nhân rất có hiệu lực, vừa xúc động vừa sâu sắc. Một tinh thần khiêm nhường và kính trọng bao trùm lớp học - kính trọng người đó và đánh giá cao lòng can đảm của anh ta.

Tinh thần đó trở thành miếng đất màu mỡ cho nỗ lực hiệp đồng và sáng tạo. Những người khác bắt đầu đào xới trên miếng đất đó. Họ chia sẻ một số kinh nghiệm và hiểu biết, và cả một số hoài nghi nữa. Không khí tin cậy và an toàn thúc đẩy nhiều người hết sức cởi mở. Bây giờ, với những gì họ đã chuẩn bị, dựa vào sự hiểu biết sâu sắc và ý kiến của nhau, họ bắt đầu sáng tạo một kịch bản hoàn toàn mới, phù hợp với lòng mong muốn của cả lớp.

Tôi bị lôi cuốn sâu vào quá trình đó. Sự thật, tôi cũng bị nó mê hoặc bởi vì hình như nó có ma lực và có tính sáng tạo. Tôi thấy mình dần dần rời lỏng những ràng buộc với cấu trúc của lớp và cảm thấy những khả năng mới. Hoàn toàn không phải là sự chạy theo thị hiếu nhất thời. Nó là ý thức về sự trưởng thành, sự ổn định và bản chất, vượt xa cấu trúc và chương trình cũ.

Chúng tôi bỏ các giáo án cũ, sách giáo khoa cũ đã mua và tất cả các kế hoạch lên lớp, xác định những mục tiêu mới, những dự án mới và phân công lại. Chúng tôi hết sức phấn khởi vì những gì đã xảy đến mức chỉ sau hơn ba tuần lễ, chúng tôi cảm thấy tràn ngập ước ao chia sẻ những gì đã xảy ra với người khác.

Chúng tôi quyết định viết một quyển sách nói lên những điều đã học được và hiểu cận kề về chủ đề nghiên cứu của chúng tôi – các nguyên lý lãnh đạo. Sự phân công được thay đổi, các dự án mới được cam kết, các nhóm mới được hình thành. Mọi người làm việc hăng hái chưa từng có, hơn hẳn khi lớp học còn ở cấu trúc ban đầu, và vì những lý do hoàn toàn khác.

Từ sự việc này, xuất hiện một loại văn hóa hiệp đồng hết sức độc đáo gắn bó với nhau, không phải chỉ trong nửa năm học. Nhiều năm sau, các sinh viên của lớp học này vẫn tổ chức những cuộc họp mặt. Ngay cả đến bây giờ, bao nhiêu năm đã qua, mỗi khi gặp lại nhau, chúng tôi vẫn nói với nhau về lớp học đó và thường nhắc lại những việc đã xảy ra và cùng nhau tìm nguyên nhân.

Một trong những điều thú vị đối với tôi là chỉ trong một thời gian ngắn như vậy mà đã đủ tín nhiệm để tạo nên một sự hiệp đồng. Tôi nghĩ rằng đó là vì mọi người đã tương đối trưởng thành. Họ ở vào học kỳ cuối của năm học cuối cùng và tôi nghĩ rằng họ muốn có một lớp học tốt hơn nữa. Họ khao khát có một cái gì đó mới hơn, hứng khởi hơn, một cái gì đó mà họ có thể sáng tạo ra những cái có ý nghĩa thực sự. Đó là “tư tưởng đã đến đúng thời điểm” với họ.

Như khóa học đã chứng tỏ là đúng. Tôi cảm thấy thực hành hiệp đồng có sức mạnh hơn bản về hiệp đồng, làm ra một cái gì mới có ý nghĩa hơn lặp lại cái cũ.

Tôi đã trải qua và tin rằng nhiều người khác cũng đã trải qua những lúc gần như là hiệp đồng, những lúc nằm trên bờ những sự bê bối rồi vì một lý do nào đó bị rơi vào những sự bê bối đó. Buồn thay, những người đã phải chịu những hậu quả về những vụ này thường mang theo tâm lý thất bại khi bắt đầu một vụ làm ăn mới. Họ phòng thân trước sự thất bại đó và không chịu hiệp đồng.

Điều này xảy ra giống như khi những nhà quản lý đặt ra những quy tắc và qui định mới dựa trên sự thao túng của một số ít người trong tổ chức, và sau đó đã hạn chế sự tự do và khả năng sáng tạo của số đông; hoặc khi các hội viên hội kinh doanh hình dung ra những kịch bản xấu nhất rồi viết chúng bằng ngôn ngữ pháp luật, giết chết mọi tinh thần sáng tạo, dám nghĩ dám làm và khả năng hiệp đồng.

Nhớ lại nhiều lần trong công tác tư vấn và thực hành giáo dục, tôi có thể nói rằng những thành tích cao hầu như lúc nào cũng là thành tích hiệp đồng. Thường thường, lúc đầu phải thật can đảm, bởi vì phải bắt đầu hết sức chính xác, bởi vì có thể có một sự thật về một cá nhân hoặc một tổ chức, một gia đình thực sự cần thiết phải nói ra; nhưng để nói ra được thì phải hết sức can đảm và thực sự yêu thương. Sau đó, người khác sẽ chân thật hơn, cởi mở hơn, đáng tin hơn và quá trình hiệp đồng bắt đầu. Thường thường, quá trình này càng ngày càng sáng tạo và kết thúc bằng những hiểu biết sâu sắc và những kế hoạch không một ai nghĩ ra trước đó.

Như Carol Roger đã dạy: “Cái riêng tư nhất là cái chung nhất”. Bạn càng chính xác, càng trung thực trong diễn đạt, đặc biệt về những kinh nghiệm cá nhân và cả những sự nghi ngờ về bản thân, người ta càng gần bó với lời lẽ của bạn và càng cảm thấy yên tâm hơn. Sự diễn đạt của bạn sẽ tác động lên tinh thần của người khác và sự thấu cảm sáng tạo thực sự xảy ra, tạo ra những hiểu biết thấu đáo mới, những kiến thức mới và một tinh thần phấn khởi và mạo hiểm đẩy quá trình tiến tới.

Lúc này người ta bắt đầu trao đổi với nhau bằng những câu nói gần như nửa vờ, có khi khó hiểu, nhưng họ lại hiểu nhau rất nhanh. Rồi toàn bộ thế giới nội tâm được nhìn thấy rõ, những triển vọng mới, những mẫu mới đảm bảo cho các lựa chọn, những biện pháp mới được đưa ra và suy nghĩ. Mặc dầu có lúc những ý tưởng mới đó bị bỏ qua, nhưng thường thì chúng dẫn đến kết quả thực tế và có ích.

HIỆP ĐỒNG TRONG KINH DOANH

Tôi rất thích thú về một lần hiệp đồng đặc biệt có ý nghĩa khi cùng các cộng tác viên của tôi thảo bản nhiệm vụ của từng người trong tập thể kinh doanh của chúng tôi. Hầu hết những thành viên trong công ty của chúng tôi đều đi chơi núi, ở đó giữa khung cảnh đẹp của thiên nhiên, chúng tôi bắt đầu làm bản phác thảo mà một số trong chúng tôi coi là một bản công bố nhiệm vụ tuyệt vời.

Lúc đầu, cuộc bàn luận dè dặt, thận trọng và có tính chất thăm dò.

Nhưng khi bắt đầu bàn về các biện pháp, các khả năng, các cơ hội trước mắt, mọi người hết sức cởi mở, chân thành, phấn khích và phát biểu rõ ràng. Nhưng việc phải làm của bản công bố nhiệm vụ đã vạch cho một sự hợp tác tự do, một sự góp ý kiến giúp đỡ nhau thoải mái. Mọi người đều thấu cảm một cách chân thành cũng như can đảm, và chúng tôi đi từ chỗ tôn trọng lẫn nhau, hiểu biết nhau đến chỗ giao tiếp hiệp đồng sáng tạo.

Mọi người đều cảm thấy phấn chấn. Khi đã chín muồi, chúng tôi quay về nhiệm vụ, đem những ý tưởng chung viết thành lời, mỗi lời chứa đựng ý nghĩa đặc biệt và sự cam kết của người tham gia.

Bản công bố nhiệm vụ hoàn chỉnh viết:

Nhiệm vụ của chúng tôi là bồi dưỡng cho mọi người và tổ chức nhằm tăng một cách đáng kể khả năng thực hiện để hoàn thành những mục tiêu cần phải đạt, thông qua hiểu biết và thực hiện sự lãnh đạo có trung tâm nguyên lý.

Quá trình hiệp đồng dẫn đến bản công bố nhiệm vụ của chúng tôi đã khắc sâu vào trái tim và khối óc của mỗi người ở đây và chúng tôi sử dụng nó như một hệ tham chiếu để biết những việc gì chúng tôi cần và cả những việc gì chúng tôi không cần.

Một ví dụ về hiệp đồng trình độ cao khác là khi tôi nhận lời mời chuẩn bị và làm nòng cốt cho cuộc họp lập kế hoạch hàng năm của một công ty bảo hiểm lớn. Mấy tháng trước, tôi đã gặp ủy ban chuẩn bị cho hội nghị và họp hai ngày với các vị đứng đầu ban lãnh đạo. Họ cho tôi biết rằng, theo truyền thống, sẽ có bốn, năm vấn đề chủ yếu được đưa ra qua các câu hỏi và phỏng vấn, và các ủy viên ban chấp hành sẽ trình bày những đề nghị của mình để lựa chọn. Những cuộc họp trước đây là những sự trao đổi có vẻ tôn trọng nhau, đôi khi

roi vào đấu tranh để bảo vệ Thắng/Thua cho mình. Chúng luôn luôn có tính chất thăm dò, không sáng tạo và buồn tẻ.

Khi tôi nói với các ủy viên ban về sức mạnh của hiệp đồng, họ cảm nhận được tiềm năng của nó. Với sự rung động sâu sắc, họ đồng ý thay đổi cách tiến hành hội nghị. Họ yêu cầu mỗi người trong ban chấp hành chuẩn bị một “tờ giấy trắng”, không ghi tên, trên đó ghi những vấn đề ưu tiên nhất rồi nộp trước khi họp để hiểu các vấn đề và các quan điểm khác nhau. Họ đến hội nghị với sự chuẩn bị để nghe hơn là để trình bày, để sáng tạo hơn là để phòng ngự và bảo vệ.

Trong cuộc họp, chúng tôi dành nửa ngày để giảng về các nguyên lý và thực hành các kỹ năng của Thói quen 4, 5 và 6. Thời gian còn lại dành cho hiệp đồng sáng tạo.

Sự giải phóng năng lượng sáng tạo thật không thể lường trước được. Sự phân thay cho sự buồn tẻ. Ai cũng thật sự cởi mở với nhau và có những hiểu biết sâu sắc mới và những lựa chọn mới. Cuối hội nghị, một sự hiểu biết hoàn toàn mới về bản chất. Yêu cầu của công ty được triển khai. Những đề nghị trên tờ giấy trắng trở nên lỗi thời. Những sự khác biệt được coi trọng và được vượt qua. Một viễn cảnh chung mới bắt đầu hình thành.

Khi đã một lần trải qua hiệp đồng đích thực, người ta không bao giờ làm lại hoàn toàn giống như lần trước. Vì họ biết sẽ có thể có những bất ngờ khác của trí tuệ được phát triển trong tương lai.

Đã có nhiều cố gắng tại tạo một quá trình hiệp đồng đặc biệt, nhưng hiếm khi làm được điều đó. Tuy nhiên, người ta cũng đạt được mục tiêu chủ yếu. Giống như một triết lý phương Đông viết: “Chúng ta không tìm cách bắt chước thầy, mà chúng ta tìm cái thầy ta đã tìm”, chúng ta không tìm cách bắt chước những quá trình sáng tạo hiệp đồng đã qua mà chúng ta tìm những sáng tạo hiệp đồng mới với những mục tiêu mới, có khi cao hơn.

HIỆP ĐỒNG GIAO TIẾP

Sự hiệp đồng làm người ta hứng khởi. Sự sáng tạo thúc dục người ta. Những gì mà sự cởi mở và giao tiếp có thể tạo ra thật là kỳ diệu. Những khả năng thu được lợi ích thực sự to lớn và các cải tiến có ý nghĩa là hiện thực, cho nên sự cởi mở có mạo hiểm cũng đáng giá.

Sau chiến tranh thế giới thứ 2, Hoa Kỳ ủy nhiệm cho David Lilienthal đứng đầu Ủy ban năng lượng nguyên tử mới. Lilienthal tập hợp quanh mình một nhóm người thật nổi tiếng. Họ là những môn đồ có uy tín cao trong lĩnh vực hiểu biết của họ.

Nhóm người rất khác nhau này có một chương trình làm việc rất nặng và họ nóng lòng thực hiện. Thêm vào đó, báo chí thúc dục họ.

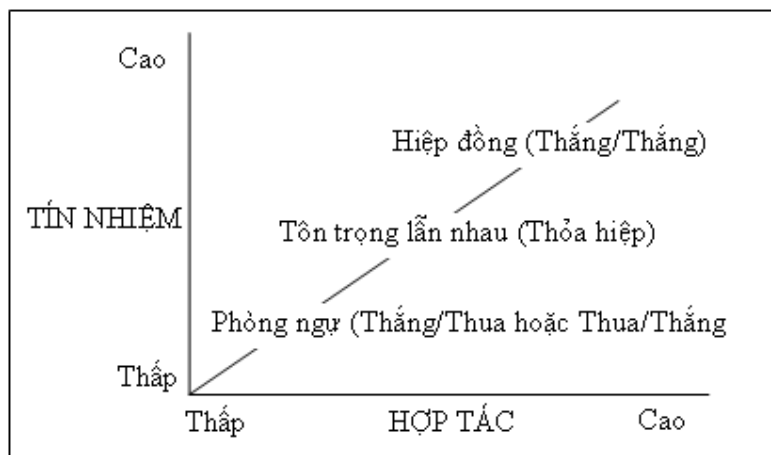
Nhưng, Lilienthal dành nhiều tuần lễ để tạo ra một Tài khoản Ngân hàng tình cảm lớn. Ông đề cho những nhà bác học này hiểu biết lẫn nhau về lợi ích của họ, nguyện vọng của họ, mục tiêu của họ, sự quan tâm của họ, quá trình đào tạo của họ, các hệ tham chiếu của họ, các mẫu của họ. Ông tạo điều kiện cho những người đó tiếp xúc với nhau để tạo nên một mối liên hệ chặt chẽ giữa họ với nhau. Ông bị phê bình nặng nề là đã bỏ phí thời gian làm việc đó bởi vì nó “không có hiệu quả”.

Nhưng kết quả rõ ràng là nhóm người đó liên kết chặt chẽ với nhau, thẳng thắn, thành thật cởi mở với nhau, rất sáng tạo và hiệp đồng. Sự tôn trọng lẫn nhau giữa các ủy viên ban rất cao, đến mức khi có những bất đồng, thay cho những mâu thuẫn, những sự đề phòng là những cố gắng thỏa đáng để hiểu nhau. Thái độ của họ là: “Nếu một người thông minh và có tài như bạn, được giao nhiệm vụ quan trọng như bạn mà không đồng ý với tôi, thì trong sự đồng ý đó tất phải có cái gì tôi không hiểu và tôi cần phải tìm hiểu. Bạn có một góc nhìn, một hệ tham chiếu khác mà tôi cần xem xét”. Tác động qua lại cởi mở được phát triển và một nền văn hóa tuyệt vời ra đời.

Sơ đồ trang sau minh họa sự tín nhiệm liên hệ chặt chẽ với các mức độ giao tiếp như thế nào.

Mức thấp nhất của giao tiếp xuất phát từ các tình huống tín nhiệm thấp, đặc trưng bằng phòng ngự, giữ mình và ngôn ngữ thường dùng là ngôn ngữ pháp luật che chắn cho các nền tảng, lớn tiếng về các hạn định và thoái thác trong trường hợp sự vật trở nên tồi tệ. Những mối quan hệ giáp tiếp này chỉ đưa lại Thắng/Thua hoặc Thua/Thua. Nó không hiệu quả - không có sự cân đối P/PC – và tạo ra những lý do sâu xa hơn cho phòng ngự và giữ mình.

Ví dụ trung gian là sự giao tiếp tôn trọng lẫn nhau. Đó là trình độ giao tiếp của những người khác chín chắn. Họ tôn trọng lẫn nhau, nhưng họ muốn tránh những khả năng đối đầu xấu cho nên họ giao tiếp lịch sự nhưng không thấu cảm. Họ có thể hiểu tâm tư của nhau, nhưng họ không thực sự đi sâu vào các mẫu và các giả định, làm cơ sở chỗ lập trường của từng người và không thực sự cởi mở cho những khả năng mới.



Giao tiếp tôn trọng lẫn nhau tác động trong những tình huống độc lập và cả tùy thuộc lẫn nhau, nhưng khả năng sáng tạo không được khai thông. Trong những tình huống tùy thuộc lẫn nhau, thỏa hiệp là lập trường thường được áp dụng.

Thỏa hiệp có nghĩa là $1 + 1 = 1,5$. Cả hai đều cho và đều được. Sự giao tiếp không có tính chất phòng ngự hoặc bảo vệ, không giận dữ và giả tạo; nó thành thật và đúng đắn, tôn trọng lẫn nhau. Nhưng nó không sáng tạo hoặc hiệp đồng. Nó tạo ra Thắng/Thắng ở hình thức thấp.

Hiệp đồng có nghĩa là $1 + 1 = 6$, 16 hoặc 1600. Hiệp đồng của tín nhiệm cao tạo ra những giải pháp tốt hơn bất kỳ giải pháp nào đưa ra lúc ban đầu, và mọi bên đều biết điều đó. Hơn nữa, người ta còn thực sự được thưởng thức hứng thú trong việc làm sáng tạo táo bạo. Một nền tiểu văn hóa được hình thành để tự đáp ứng. Ngay cả khi nó chỉ tồn tại trong thời gian ngắn, sự cân đối P/PC cũng có mặt tại đây.

Có một số trường hợp trong đó Hiệp đồng không thể thực hiện được mà Không hợp đồng cũng không tồn tại được. Nhưng cả ngay trong những trường hợp đó, tinh thần thành thật cố gắng giải quyết thường vẫn đưa đến sự thỏa hiệp có hiệu quả hơn.

TÌM GIẢI PHÁP THỨ BA

Để có một khái niệm rõ ràng hơn về tác động của trình độ giao tiếp của chúng ta đến hiệu quả tùy thuộc lẫn nhau, chúng ta hãy hình dung kịch bản sau đây:

Vào kỳ nghỉ, một ông chồng muốn đem gia đình đến một vùng nông thôn có ao hồ để cắm trại và câu cá. Điều này, đối với ông là quan trọng. Ông đã có kế hoạch này từ một năm nay. Ông đã thuê trước một căn nhà gỗ bên hồ và đã thương lượng thuê một chiếc thuyền. Con trai ông rất phấn khởi về việc này.

Nhưng vợ ông lại muốn sử dụng những ngày nghỉ để về thăm mẹ đang ốm cách nhà 250 dặm. Bà không có cơ hội để đến thăm mẹ thường xuyên, và điều này đối với bà rất quan trọng.

Sự khác biệt này có thể gây nên một việc tiêu cực lớn.

“Kế hoạch đã định. Các con rất phấn khởi. Chúng ta sẽ đi chơi, đi câu cá.” Người chồng nói.

“Nhưng không biết mẹ em còn sống được bao lâu nữa, em muốn ở bên bà”. Người vợ trả lời. “Đây là cơ hội duy nhất chúng ta có thời gian để làm việc này”.

“Suốt năm nay, anh hân hoan chờ đón tuần lễ nghỉ này. Các con sẽ ở nhà bà một tuần buồn tẻ. Chúng sẽ làm cho mọi người phát điên lên. Hơn nữa bà đâu có ốm đến thế. Và các con gì ở cách đó một dặm đến chăm sóc bà”.

“Bà cũng là mẹ em. Em muốn ở với mẹ”.

“Em có thể tối nào cũng gọi điện cho mẹ. Mà chúng ta đã dự định sẽ sum họp cả nhà với mẹ vào dịp Noel rồi cơ mà. Em còn nhớ không?”.

“Phải hơn năm tháng nữa, không biết lúc đó mẹ còn sống không. Hơn nữa, mẹ cần em, mẹ muốn có em”.

“Mẹ đang được chăm sóc chu đáo. Và lại các con và anh cũng cần em”.

“Mẹ em quan trọng hơn câu cá”.

“Chồng và con em quan trọng hơn mẹ em”.

Do bất đồng nhau, họ nói qua nói lại và cuối cùng đi đến một loại thỏa hiệp. Họ quyết định tách ra – chồng đem con đi câu cá trong khi đó vợ về thăm mẹ. Và cả hai cùng cảm thấy có lỗi, không vui. Các con cũng cảm thấy điều đó và nó ảnh hưởng đến kỳ nghỉ hè vui vẻ của các cháu.

Người chồng có thể nhượng bộ vợ nhưng một cách miễn cưỡng. Và cố ý hay vô tình, ông ta tạo ra những bằng chứng để chứng minh cho lời tiên đoán của mình là kỳ nghỉ hè sẽ buồn chán với mọi người.

Người vợ có thể nhượng bộ chồng, nhưng sẽ mất tín nhiệm đối với chồng và sẽ phản ứng quá đáng khi sức khỏe của mẹ mình chuyển biến xấu. Và nếu bệnh tình của bà trở nên trầm trọng và bà qua đời thì ông chồng sẽ không bao giờ tha thứ cho bản thân và bà vợ cũng không bao giờ tha thứ cho ông.

Dầu họ có thỏa hiệp với nhau như thế nào đi nữa thì việc đó cũng được tái hiện qua nhiều năm như là một bằng chứng của việc thiếu tình cảm, sự hững hờ hoặc là một quyết định tồi của cả hai bên. Nó có thể là nguồn gốc của sự bất hòa trong nhiều năm và có thể chia rẽ cả gia đình. Nhiều cuộc hôn nhân vốn rất tốt đẹp, rất êm đềm và thanh thoát mà rồi tình yêu trở thành thù hận là do những sự kiện như vậy.

Người chồng và người vợ nhìn tình huống một cách khác nhau. Sự khác nhau đó có thể làm cho mỗi người đứng về một phía, tách rời, thọc gậy bánh xe quan hệ giữa họ. Hoặc nó có thể làm cho họ gần nhau ở mức cao hơn. Nếu họ được rèn luyện thói quen tùy thuộc lẫn nhau có hiệu quả, họ sẽ tiếp cận sự khác biệt của nhau từ những mẫu hoàn toàn khác. Sự giao tiếp của họ sẽ ở một trình độ cao hơn.

Bởi vì có một Tài khoản Ngân hàng tình cảm lớn, họ tin tưởng nhau, giao tiếp với nhau thẳng thắn trong hôn nhân của họ. Bởi vì họ nghĩ đến Thắng/Thắng, họ tin ở giải pháp thứ ba, một giải pháp mà cả hai bên cùng có lợi và tốt hơn giải pháp mà mỗi bên đưa ra lúc đầu. Bởi vì họ nghe nhau một cách thấu cảm và trước hết tìm hiểu nhau, họ tạo ra trong bản thân họ và giữa họ một bức tranh toàn diện về các giá trị và sự quan tâm cần phải tính đến khi quyết định.

Và sự hỗn hợp của các thành phần này – Tài khoản Ngân hàng tình cảm lớn, tư tưởng Thắng/Thắng và trước tiên là tìm hiểu – đã tạo ra một môi trường lý tưởng cho sự hiệp đồng.

Đạo Phật gọi cái này là “con đường giữa”. Giữa không có nghĩa là thỏa hiệp; nó có ý nghĩa cao hơn, giống như một đỉnh tam giác.

Đi tìm cái “giữa” hoặc một giải pháp cao hơn, ông chồng và bà vợ này đã nhận thức được tình yêu của họ, quan hệ của họ là một phần của sự hiệp đồng của họ.

Khi họ giao tiếp với nhau, người chồng cảm thấy một cách thực sự sâu sắc nguyện vọng của vợ, nhu cầu của vợ được gần mẹ. Ông biết vợ mình muốn giúp đỡ em gái mình, người có trách nhiệm chính chăm sóc mẹ như thế nào. Ông hiểu rằng thực sự họ không biết bà mẹ còn sống được bao lâu, cho nên bà mẹ chắc chắn quan trọng hơn câu cá.

Còn bà vợ hiểu sâu sắc nguyện vọng của chồng là muốn cả gia đình quây quần với nhau và cho con cái được hưởng một kỳ nghỉ tuyệt vời. Bà thừa nhận rằng họ đã đầu tư cho kỳ nghỉ đi câu này cả những bài học và thiết bị, cho nên bà cảm thấy cần phải tạo ra những kỷ niệm đẹp cho các con.

Thế là họ đã cùng chung nguyện vọng. Họ không còn đứng ở hai phía của vấn đề. Họ ở cùng về một phía, nhìn nhận vấn đề, biểu các nhu cầu và tìm ra một giải pháp thứ ba thỏa mãn tất cả mọi người.

“Có thể bố trí một thời gian khác trong tháng để đi thăm mẹ không?” Người chồng gợi ý. “Anh sẽ đảm nhiệm công việc gia đình ngày cuối tuần và đầu tuần, em có thể đi được. Anh biết thời gian này rất quan trọng đối với em”.

“Hoặc là chúng ta sẽ thuê một chỗ cắm trại và câu cá gần nhà mẹ. Chỗ đó có thể không được đẹp nhưng vẫn là ở ngoài trời và đáp ứng được nhu cầu khác. Chúng ta có thể tổ chức cho các con một số trò chơi cùng với các anh chị con bác con dì, với các dì, các bác cho thêm vui”.

Họ hiệp đồng với nhau. Họ trao đổi với nhau cho đến khi có được một giải pháp mà cả hai bên đều cảm thấy tốt. Nó hay hơn giải pháp mà họ đưa ra lúc đầu. Nó tốt hơn là thỏa hiệp. Nó là một giải pháp hiệp đồng xây dựng cả P và PC.

Thay cho một sự trao đổi là một sự biến đổi. Họ đã có được cái mà cả hai đều thực sự mong muốn và đã xây dựng được mối quan hệ tốt trong quá trình.

SỰ HIỆP ĐỒNG TIÊU CỰC

Tìm kiếm giải pháp thứ ba là một hoán vị mẫu chủ yếu của tâm trạng phân đôi hoặc là/hoặc là. Nhưng kết quả rất khác nhau! Biết bao nhiêu năng lượng tiêu cực đã bị phung phí khi người ta cố gắng giải quyết các vấn đề hoặc quyết định trong một thực tế tùy thuộc lẫn nhau. Biết bao nhiêu thời gian đã bị mất vào việc kể tội người khác, tìm kiếm thủ đoạn, cạnh tranh, chống đối nhau bảo vệ hậu phương của mình, làm quân sư và đoán mò? Giống như khi lái một chiếc xe mà một chân đạp ga còn một chân đạp phanh! Và lẽ chi cần nhả phanh, nhiều người tăng thêm ga. Họ cố gắng dùng sức ép nhiều hơn, tỏ ra có tài hùng biện hơn, có những thông tin logic hơn để củng cố địa vị của mình.

Vấn đề là những người rất phụ thuộc này đang cố gắng thành công trong một thực tế tùy thuộc lẫn nhau. Hoặc là họ phụ thuộc vào sự vay mượn sức mạnh của địa vị để tiến hành Thắng/Thua, hoặc là họ phụ thuộc vào sự nổi tiếng nhờ người khác và tiến hành Thua/Thắng. Họ có thể nói về kỹ thuật Thắng/Thắng, nhưng thực sự họ không muốn nghe, họ muốn thao túng. Và sự hiệp đồng không thể nào lớn lên được trong môi trường đó.

Những người không vững vàng nghĩ rằng trong thực tế phải tuân theo các mẫu của họ. Họ có nhu cầu cao giật dây người khác, nhào nặn người khác theo mẫu của mình. Họ không nhận thức được sức mạnh thực sự của mối quan hệ là ở chỗ có một quan điểm khác. Giống nhau không phải là thống nhất. Đồng dạng không phải là đồng nhất. Đồng nhất hoặc thống nhất là bổ sung, không phải là giống nhau. Giống nhau là không sáng tạo ... và buồn tẻ. Bản chất của hiệp đồng là coi trọng sự khác biệt.

Tôi đã đi đến chỗ tin rằng chìa khóa của hiệp đồng giữa cá nhân với nhau là sự hiệp đồng trong nội tâm từng người, sự hiệp đồng trong bản thân chúng ta. Bản chất của hiệp đồng trong nội tâm cá nhân được thể hiện trong các nguyên lý của ba Thói quen đầu, chúng đem lại sự an toàn bên trong cho chúng ta, đủ để đối phó với những rủi ro do sự cởi mở và những nhược điểm của chúng ta. Bằng cách thấm nhuần những nguyên lý đó chúng ta sẽ phá triển tinh thần phong phú của Thắng/Thắng và tính đúng đắn của Thói quen 5.

Một trong những kết quả rất thực tế khi lấy nguyên lý làm trung tâm là nó làm cho chúng ta hoàn toàn thực sự hòa hợp với nhau. Những người in sâu cách suy nghĩ logic, phát biểu bằng ngôn ngữ của não trái cũng phát hiện ra rằng thật không thỏa đáng nếu cho rằng chỉ giải quyết các vấn đề cần nhiều sáng tạo mới phải suy nghĩ. Họ biết và bắt đầu tiếp nhận một kịch bản trong não phải của họ. Không phải là họ không có não phải mà là não phải không hoạt động. Nó như các cơ không phát triển hoặc có lẽ là nó đã bị teo đi từ khi còn tuổi ấu thơ do một nền giáo dục máy móc hoặc một kịch bản xã hội đã khắc sâu vào não trái.

Khi một người tác động vào cả hai – não phải có tính trực giác, giàu sáng tạo và tưởng tượng và não trái có tính phân tích, logic, để phát biểu bằng ngôn ngữ - thì toàn thể bộ não hoạt động. Nói cách khác có sự hiệp đồng tâm linh trong đầu chúng ta. Và công cụ này phù hợp với thực tế của cuộc sống, bởi vì cuộc sống không chỉ là logic mà còn là cảm xúc.

Một hôm, tôi trình bày một chuyên đề mà tôi đặt tên là “Quản lý bên trái, lãnh đạo bên phải” cho một công ty ở Orlando, Florida. Trong giờ giải lao, ông chủ tịch gặp tôi nói: “Ông Stephen, thật là hấp dẫn, nhưng tôi nghĩ rằng đem món này áp dụng vào cuộc hôn nhân của tôi cần hơn là vào kinh doanh. Vợ tôi và tôi thực sự có vấn đề trong giao tiếp với nhau. Tôi mong rằng ông đến nhà tôi dùng bữa trưa với chúng tôi và xem chúng tôi nói chuyện với nhau như thế nào.”

“Xin vâng”. Tôi trả lời.

Khi ngồi cùng nhau, chúng tôi nói đùa một tý, rồi ông chủ tịch quay sang vợ nói: “Này, em thân yêu, anh mời ông Stephen đến ăn trưa với chúng ta để xem có thể giúp chúng ta được gì trong giao tiếp của chúng ta với nhau không. Anh biết em muốn anh phải là một người chồng nhạy cảm hơn, ân cần hơn. Em có thể cho anh biết anh cần phải làm gì đặc biệt nào?” Nào trái trội hơn của ông muốn sự kiện, hình ảnh, thuốc đặc trị, sự việc rõ ràng.

“Vâng, như em đã nói với anh trước đây, không có gì đặc biệt cả. Chỉ cần nhiều hơn cái ý nghĩa chung chung về ưu tiên mà có”. Nào phải trội hơn của bà đang giải quyết mặt cảm nhận và mặt cấu trúc, cái toàn thể, mối quan hệ giữa các bộ phận.

“Em định nói gì về “cái ý nghĩa chung chung về ưu tiên”. Em muốn anh làm cái gì? Hãy cho anh một cái gì đó đặc biệt mà anh có thể làm được?”

“Đó chỉ là một sự cảm nghĩ”. Nào phải của chị đang hoạt động bằng hình ảnh, bằng những cảm nghĩ trực giác. “Em không nghĩ rằng cuộc hôn nhân của chúng ta quan trọng đối với anh cũng như đối với em”.

“Thế thì anh phải làm như thế nào cho nó quan trọng hơn? Hãy cho anh một cái gì đó cụ thể và đặc biệt để anh làm”.

“Thật khó mà nói thành lời”.

Đến đây, ông tròn xoe mắt nhìn tôi như để nói: “Ông Stephen, ông có thể chịu đựng được sự câm lặng này trong hôn nhân không?”

“Chỉ có một sự cảm nhận thôi” Chị nói. “Một sự cảm nhận rất mạnh mẽ”.

“Em yêu”. Ông nói với chị. “Đó là vấn đề của em. Và đó là vấn đề đối với mẹ em. Trên thực tế, đó là vấn đề đối với mọi người phụ nữ mà anh biết”.

Rồi ông bắt đầu hỏi bà như hỏi cung chính thức.

“Có phải em đang sống ở nơi em thích không?”

“Không phải”. Bà thở dài. “Hoàn toàn không phải”.

“Anh biết”. Ông nói với một sự kiên nhẫn miễn cưỡng. “Nhưng vì em không nói với anh chính xác là cái gì, anh hình dung rằng các tốt nhất để tìm ra đó là cái gì là tìm ra đó không phải là cái gì. Em sống ở nơi em muốn sống đấy chứ?”

“Em nghĩ thế”.

“Em thân yêu, ông Stephen ở đây một lát để cố gắng giúp chúng ta. Em hãy trả lời “có” hay “không”. Em đang sống ở nơi em muốn sống đấy chứ?”

“Vâng”

“Được. Thế là ổn. Em có những thứ mà em muốn có không?”

“Có”

“Tốt. Em có làm những điều em muốn làm không?”

Cứ như thế tiếp tục một lát nữa và tôi có thể thấy tôi không giúp được gì. Cho nên tôi bèn can thiệp và nói: “Trong quan hệ của ông bà, ngày nào cũng như thế này à?”

“Ngày nào cũng vậy, ông Stephen”. Ông trả lời.

“Đó là câu chuyện hôn nhân của chúng tôi”. Bà thở dài.

Tôi nhìn hai người và một ý nghĩ thoáng qua đầu tôi: đây là hai người có hai nửa bộ não khác nhau sống chung với nhau.

“Ông bà đã có con chưa”. Tôi hỏi.

“Có, chúng tôi có hai cháu”.

“Thật không?” Tôi nghi ngờ hỏi. “Ông bà làm thế nào mà có con?”

“Ông muốn nói gì khi ông hỏi chúng tôi đã làm thế nào?”

“Ông bà đã hiệp đồng”. Tôi nói. “Một cộng một thường bằng hai. Nhưng ông bà đã làm một cộng một bằng bốn. Đó là hiệp đồng. Tổng thể lớn hơn tổng các thành phần. Như vậy, ông bà đã làm như thế nào?”

“Ông đã biết chúng tôi làm như thế nào”. Ông nói.

“Ông bà cần phải tôn trọng sự bất đồng”. Tôi kêu lên.

COI TRỌNG SỰ BẤT ĐỒNG

Coi trọng sự bất đồng là bản chất của sự hiệp đồng – những bất đồng về trí tuệ, về tình cảm, về tâm lý giữa con người với nhau. Và cơ sở để coi trọng những bất đồng, đó là thừa nhận rằng người ta nhìn thế giới không phải như bản chất của thế giới mà như bản chất của con người”.

Nếu tôi nghĩ rằng tôi nhìn thế giới đúng như bản chất của nó thì tại sao tôi lại coi trọng sự bất đồng. Tại sao tôi lại còn muốn gây rắc rối cho những người “trật bánh”. Mẫu của tôi là khách quan, tôi nhìn cuộc đời như nó vốn có. Mọi người khác bị những chi tiết vụn vặt che lấp, còn tôi tôi thấy cả một bức tranh rộng lớn hơn. Vì vậy mà người ta gọi tôi là người giám sát – tôi có cách nhìn bao quát.

Nếu đó là mẫu của tôi, thì tôi sẽ không bao giờ tùy thuộc lẫn nhau có hiệu quả, hoặc độc lập có hiệu quả. Tôi bị các mẫu của việc tạo ra điều kiện của bản thân tôi hạn chế.

Người thực sự có hiệu quả có tín nhún nhường và lòng kính trọng để thừa nhận những hạn chế về nhận thức của bản thân và để đánh giá cao nguồn lực dồi dào sẵn có qua tác động qua lại với con tim và khối óc của những người khác. Người đó coi trọng sự khác biệt, bởi vì những khác biệt đó bổ sung kiến thức cho họ, cho sự hiểu biết thực tế của họ. Khi chúng ta bỏ mặc cho kinh nghiệm bản thân, chúng ta luôn cảm thấy thiếu tư liệu.

Có logic nhưng khi hai người không nhất trí với nhau mà cả hai người đều đúng cả? Điều đó không logic: nó thuộc về tâm lý. Và nó rất thật. Bạn nhìn thấy một thiếu phụ, tôi nhìn thấy một bà già. Cả hai chúng ta cùng nhìn vào một bức ảnh, và cả hai đều đúng. Chúng ta cùng nhìn thấy những đường đen, những mảnh trắng như nhau, nhưng chúng ta giải thích chúng khác nhau, bởi vì chúng ta đã được tạo điều kiện để giải thích chúng khác nhau.

Và trừ khi chúng ta tôn trọng sự khác nhau trong nhận thức của chúng ta, trừ khi chúng ta coi trọng nhau và tin rằng có khả năng cả hai đều đúng, rằng cuộc sống này không phải lúc nào cũng là một sự chia đôi hoặc là/hoặc là, rằng gần như lúc nào cũng có một giải pháp thứ ba, chúng ta sẽ không bao giờ vượt qua được cái giới hạn của tập quán đó.

Tất cả những gì tôi thấy là bà già. Nhưng tôi thừa nhận rằng bạn nhìn thấy khác. Và tôi coi trọng bạn. Tôi coi trọng nhận thức của bạn. Tôi muốn hiểu.

Vì vậy, lúc tôi biết nhận thức của chúng ta khác nhau, tôi nói: “Đúng, chúng ta nhìn thấy khác nhau! Hãy giúp tôi nhìn thấy cái bạn nhìn thấy”.

Nếu hai người cùng có ý kiến như nhau, thì sẽ có một người là không cần thiết. Chẳng có gì tốt cho tôi cả khi tôi giao tiếp với ai đó cũng nhìn thấy một bà già. Tôi không muốn nói chuyện, trao đổi với ai đó đồng ý với tôi, tôi muốn trao đổi với bạn vì bạn thấy khác. Tôi coi trọng sự khác nhau đó.

Làm như vậy, không những tôi nâng cao nhận thức của tôi và tôi cũng khẳng định bạn. Tôi tạo cho bạn một không khí tâm lý. Tôi thả phanh và giải phóng những năng lượng tiêu cực mà bạn đã đầu tư để phòng thủ vị trí đặc biệt của bạn. Tôi tạo ra môi trường cho hiệp đồng.

Tầm quan trọng của việc coi trọng sự khác biệt được nêu trong câu chuyện ngụ ngôn thường được trích dẫn của nhà giáo dục Tiến sĩ R.H. Reeves: *Trường học các loài vật*.

“Ngày xưa ngày xưa, các loài vật quyết định phải làm cái gì đó thật lớn để đáp ứng các vấn đề của “Thế giới mới” cho nên chúng tổ chức một trường học. Chúng chọn một chương trình hoạt động của gồm có chạy, leo trèo, bơi lội và bay. Để dễ quản lý, mọi con vật đều phải học tất cả các môn.

Vịt bơi rất giỏi, trên thực tế, bơi giỏi hơn cả huấn luyện viên, và cũng được điểm xuất sắc về môn bay, nhưng nó chạy thì rất tồi. Từ khi nó bị điểm kém về chạy, nó phải ở lại sau buổi học và bỏ cả bơi để tập chạy. Việc này được duy trì cho đến khi đôi chân

màng của nó bị rách và nó chỉ đạt được điểm trung bình về môn bơi. Nhưng điểm trung bình được chấp nhận ở trường học cho nên không ai bận khoăn cả, trừ vịt.

Thỏ đứng đầu về môn chạy, nhưng đã bị suy nhược thần kinh vì phải tập bơi nhiều quá.

Sóc leo rất giỏi nhưng nó đã thất bại khi học bay, vì thầy giáo bắt nó phải nhảy từ dưới đất lên chứ không phải từ trên ngọn cây xuống. Nó cũng cố gắng hết sức để phát triển môn nhảy ngựa và được xếp loại C về môn leo trèo và loại D về môn chạy.

Điều hâu là một đứa trẻ khó bảo phải khép vào kỷ luật thật nghiêm. Trong lớp học leo trèo, nó đánh bại các con vật khác trên ngọn cây, nhưng nó chỉ biết sử dụng mỗi cách của nó để lên đó.

Vào cuối năm, một con lợn không bình thường có thể bơi rất tốt và cũng có thể chạy, leo trèo, bay một tí, đã được điểm trung bình cao nhất và được cử làm đại biểu cho học sinh đọc diễn văn bế mạc.

Nhưng con chó không vào trường để khỏi phải đóng học phí, bởi vì ban giám hiệu nhà trường không đưa vào chương trình môn đào, bới. Chúng cho con cái chúng đến học nghề với con nhím và sau này theo chuột chũi và rùa đất mở một trường tư rất thành đạt.

PHÂN TÍCH TRƯỜNG LỰC

Trong hoàn cảnh phụ thuộc lẫn nhau, sự hiệp đồng có sức mạnh đặc biệt để giải quyết những tiêu cực chống lại sự phát triển và thay đổi.

Nhà xã hội học Kurt Lewin đã triển khai một mô hình “Phân tích trường lực” trong đó ông mô tả các mức độ phổ biến của tác dụng lực hoặc trạng thái cân bằng của các lực đẩy làm cho chuyển động tiến lên và các lực cản làm cho chuyển động chậm lại.

Các lực đẩy thường là tích cực, theo lý tính, logic, có ý thức và kinh tế; các lực cản thường là tiêu cực, theo cảm tính, không logic, không có ý thức, xã hội/tâm lý. Cả hai lực này là có thật và phải được xem xét khi tiến hành một sự thay đổi.

Thí dụ trong một gia đình, có một “bầu không khí” nào đó khi ở nhà – những thành viên trong gia đình, ở một mức độ nào đó, tác động qua lại tích cực hoặc tiêu cực, cảm thấy an toàn hoặc không an toàn trong biểu lộ tình cảm hoặc nói chuyện về những điều đáng quan tâm, tôn trọng hoặc không tôn trọng lẫn nhau khi giao tiếp. Bạn thực sự muốn thay đổi bầu không khí đó. Bạn muốn tạo ra một bầu không khí tích cực hơn, tôn trọng lẫn nhau hơn, thẳng thắn hơn và tin cậy hơn. Những lý lẽ logic của bạn để làm những việc này là những lực đẩy, chúng sẽ có tác động nâng mức lên.

Nhưng tăng cường những lực đẩy này vẫn không đủ. Những cố gắng của bạn sẽ bị những lực cản chống lại. Những lực cản này là tinh thần cạnh tranh giữa các đứa con trong gia đình, là những kịch bản khác nhau của cuộc sống trong nhà mà bạn và người bạn đời của bạn đã đem vào mỗi quan hệ vợ chồng, là những thói quen phát triển trong gia đình, là công việc hoặc những yêu cầu khác đòi hỏi thời gian và sức lực của bạn.

Tăng cường lực đẩy có thể có hiệu quả trong một thời gian ngắn. Bởi vì khi lực cản còn đó, thì ngày càng trở nên khó khăn. Cũng giống như khi bóp một cái lò xo. Càng bóp thì sức cản của lò xo càng lớn, đến một lúc nào đó, lò xo bật lên, sự cân bằng bị phá vỡ.

Hợp lực khi lên khi xuống, hiệu ứng yô – yô làm cho bạn cảm thấy, sau nhiều thử thách, rằng “người ta đã có cách của người ta”, và “thay đổi thật khó khăn”.

Nhưng khi bạn đưa hiệp đồng vào, bạn sử dụng động cơ của Thói quen 4, kỹ năng của Thói quen 5 và tác động qua lại của Thói quen 6 để tác động trực tiếp vào các lực cản. Bạn tạo ra một bầu không khí rất an toàn khi nói về những lực này. Bạn làm cho chúng tan ra, nói lỏng chúng ta, tạo ra những thấu hiểu mới, biến những lực cản này thành những lực đẩy. Bạn đem họ tham gia vào những vấn đề, làm cho họ ngập vào trong đó, để họ thấm thía và cảm thấy đó là vấn đề của họ, và họ phải trở thành một bộ phận quan trọng của giải pháp.

Và kết quả là những mục tiêu mới, những mục tiêu mà mọi người cùng chia sẻ, được đề ra, toàn bộ công việc khó khăn này tiến lên phía trước, thường là bằng những cách mà không ai nghĩ trước đó. Và sự hứng khởi trong chuyển động này tạo ra một nếp văn hóa mới. Những người hữu quan bị lúng túng trước hành động nhân đạo của nhau, và được những tư tưởng tươi mới, những biện pháp sáng tạo mới, những cơ hội mới làm cho mạnh mẽ lên.

Đã nhiều lần, tôi tham gia vào những cuộc thương lượng giữa những người ghét bỏ nhau, thuê luật sư để bảo vệ lập trường của mình. Và những cái đó chỉ làm cho vấn đề thêm nghiêm trọng bởi vì sự giao tiếp giữa cá

nhân với nhau sẽ suy thoái nếu giải quyết theo pháp luật. Nhưng sự tin cậy lẫn nhau hết sức thấp nên các bên cảm thấy không còn giải pháp nào khác hơn là đưa nhau ra tòa.

“Các ngài có quan tâm đến giải pháp Thắng/Thắng mà cả hai bên đều cảm thấy thực sự tốt không nào?” Tôi hỏi.

Câu trả lời thường là khẳng định, nhưng đa số thực sự nghĩ là không thể.

“Nếu tôi có thể làm cho phía bên kia đồng ý thì ngài có vui lòng bắt đầu một quá trình thật sự với nhau không?”

Câu trả lời thường là đồng ý.

Trong hầu hết các trường hợp, kết quả thật bất ngờ. Những vấn đề tranh cãi về mặt pháp luật và tâm lý hàng tháng trời được giải quyết trong vài giờ hoặc vài ngày. Phần lớn các giải pháp không phải là những giải pháp thỏa hiệp của tòa án đối với cả hai bên. Chúng là hiệp đồng, tốt hơn những giải pháp mà mỗi bên đưa ra lúc đầu. Và trong phần lớn các trường hợp, các quan hệ vẫn tiếp tục, mặc dầu lúc đầu sự tin cậy lẫn nhau rất thấp và sự tan vỡ trong quan hệ lớn đến mức hầu như không thể hàn gắn được.

Trong một chương trình phát triển của chúng tôi, một ủy viên chấp hành báo cáo trường hợp một nhà sản xuất bị một khách hàng kiện do không thực hiện đúng hợp đồng. Cả hai bên đều cảm thấy mình hoàn toàn đúng và cho rằng đối phương là phi đạo đức, không đáng tin cậy.

Khi họ thực hành Thói quen 5, hai vấn đề trở nên rõ ràng. Thứ nhất, lúc đầu trong các vấn đề giao tiếp có sự hiểu lầm, sau đó vấn đề trở nên nghiêm trọng do hai bên tố cáo lẫn nhau. Thứ hai, lúc đầu cả hai bên đều có thiện chí, không muốn gây tổn thất cũng như pháp luật can thiệp, nhưng không thấy con đường nào khác.

Một khi cả hai điều đó đã rõ ràng, tinh thần của các Thói quen 4, 5, 6 đến thay thế, vấn đề được giải quyết nhanh chóng và mối quan hệ giữa đôi bên tiếp tục phát triển tốt đẹp.

Trong một trường hợp khác, tôi nhận được một cú điện thoại, lúc sáng sớm của một người khai thác nhà đất cấp cứu một cách tuyệt vọng. Ngân hàng muốn tịch thu tài sản của ông để trừ nợ bởi vì ông không trả cả vốn lẫn lãi đúng thời hạn, và ông đang kiện ngân hàng để khỏi bị tịch thu. Ông ta cần được tài trợ thêm để hoàn thành việc khai phá và bán đất, như vậy ông mới trả được nợ cho ngân hàng, nhưng ngân hàng từ chối không tài trợ thêm cho đến khi ông trả được nợ cũ. Đây là vấn đề con gà và quả trứng mà vốn cấp không đủ.

Trong lúc chờ đợi, đề án cứ héo hon dần. Phổ xá giống như những đồng cỏ dại, chủ nhân của những ngôi nhà ít ỏi nổi dậy phản đối mạnh mẽ khi biết tài sản của họ đang bị mất giá. Thành phố cũng rối tung lên vì đề án, “mảnh đất đầu tiên” không hoàn thành đúng thời hạn và trở thành cái gai trước mắt. Hàng chục nghìn đôla chi phí hợp pháp đã được chủ ngân hàng và chủ khai thác đầu tư vào đó, còn vụ kiện vẫn chưa định ngày đưa ra tòa trong vài tháng nữa.

Trong nỗi thất vọng, người chủ khai thác miễn cưỡng đồng ý thử áp dụng nguyên lý của Thói quen 4, 5 và 6. Ông bố trí họp ngay cả với những quan chức ngân hàng khó tính nhất.

Cuộc họp bắt đầu lúc 8 giờ sáng trong một phòng họp của ngân hàng. Sự căng thẳng và ngờ vực là hiển nhiên. Luật sư của ngân hàng yêu cầu các quan chức ngân hàng không nói gì hết. Họ chỉ nghe và một mình ông nói. Ông muốn không để việc gì xảy ra tổn thương đến lập trường của ngân hàng trước tòa.

Tôi thuyết trình về các Thói quen 4, 5 và 6 trong một tiếng rưỡi đầu. Lúc 9 giờ rưỡi, tôi ghi lên bảng đen những mối quan tâm của ngân hàng theo sự hiểu biết trước đó của tôi. Lúc đầu các nhân viên ngân hàng không nói gì cả. Nhưng tôi càng trình bày các mục đích của Thắng/Thắng và càng tìm hiểu thì họ càng trở nên cởi mở hơn, giải thích và làm sáng tỏ.

Khi họ cảm thấy bắt đầu đã hiểu, bầu không khí thay đổi hẳn. Một xu hướng hứng khởi về triển vọng giải quyết vấn đề một cách êm thấm đã rõ ràng. Vượt qua sự phản đối của luật sư, các quan chức ngân hàng càng cởi mở hơn và họ nói ra cả những quan tâm cá nhân. “Khi chúng tôi ra khỏi đây, điều đầu tiên ông chủ tịch sẽ hỏi là: “Chúng ta có lấy được tiền không?” Chúng tôi sẽ nói như thế nào?”

Lúc 11 giờ, các quan chức ngân hàng vẫn còn tin là họ đúng, nhưng họ cảm thấy đã hiểu và không còn phòng ngự và gây sự nữa. Lúc đó, họ đã đủ thẳng thắn để nghe những lợi ích của người khai thác mà tôi đã viết mặt bảng bên kia. Kết quả là người ta hiểu nhau sâu hơn và hiểu rằng quan hệ nghèo nàn trước đây đã

dẫn đến sự hiểu nhầm và những mong muốn không thực tế, rằng nếu tiếp tục quan hệ với tình thần Thắng/Thắng thì có thể ngăn cản được những vấn đề chủ yếu phát triển tiếp theo.

Cảm giác về nỗi buồn bức vừa dai dẳng vừa kịch liệt được chia sẻ kết hợp với cảm giác về sự tiến bộ thực sự đã làm cho mọi người thoải mái và thân thiện với nhau. Đến trưa, khi cuộc họp đi vào giai đoạn kết thúc, mọi người đều tích cực, sáng tạo, hiệp đồng và muốn thảo luận với nhau. Ý kiến đề xuất đầu tiên của người khai thác được coi như là khởi đầu của sự tiếp cận Thắng/Thắng. Đó là hiệp đồng và tiến bộ. Đến 12 giờ 45, người khai thác và hai quan chức ngân hàng ra khỏi phòng với một bản kế hoạch, cùng nhau trình lên Hiệp hội những người chủ nhà và lên thành phố. Mặc dầu những sự phát triển phức tạp này, cuộc đấu tranh pháp lý vẫn bị thu hẹp và kế hoạch xây dựng được tiếp tục tốt đẹp.

Tôi không gợi ý rằng người ta không nên sử dụng biện pháp pháp lý. Một số tình huống nhất thiết cần đến nó. Nhưng tôi nó là biện pháp cuối cùng, không phải là đầu tiên. Nếu sử dụng nó quá sớm, ngay cả với ý thức phòng ngừa, lắm khi cũng đáng sợ. Và mẫu pháp luật tạo nên những quá trình hành động và suy nghĩ không hiệp đồng.

THIÊN NHIÊN LÀ HIỆP ĐỒNG

Sinh thái học là một từ chủ yếu mô tả sự hiệp đồng trong thiên nhiên – mọi cái này đều liên quan đến mọi cái khác. Chính ở trong mối quan hệ mà sức mạnh sáng tạo trở nên tối đa, đúng như sức mạnh của Bảy thói quen này là ở trong mối quan hệ giữa chúng ta với nhau, không phải là trong từng Thói quen riêng lẻ.

Mối quan hệ của các bộ phận cũng là nguồn sức mạnh để tạo ra nếp văn hóa hiệp đồng trong nội bộ một gia đình hoặc một tổ chức. Trong việc phân tích hoặc giải quyết các vấn đề, sự tham gia càng chính đáng, càng chân thành, càng bền bỉ thì tính sáng tạo của mọi người càng được giải phóng, sự ràng buộc với những cái họ sáng tạo ra càng lớn. Tôi tin rằng đó là bản chất của sức mạnh của cách tiếp cận Nhật Bản trong kinh doanh đã làm biến đổi cả thị trường thế giới.

Sự hiệp đồng tác động, đó là một nguyên lý đúng đắn. Đó là thành tựu hoàn hảo của tất cả các Thói quen trước. Nó là tính hiệu quả trong một thực tế tùy thuộc lẫn nhau. Nó là sự hợp tác có tổ chức, là sự chung sức xây dựng, là sự phát triển của một thể thống nhất và sáng tạo cùng với những người khác.

Mặc dầu bạn không thể làm chủ được mẫu của người khác trong một lần tác động qua lại tùy thuộc lẫn nhau hoặc trong bản thân quá trình hiệp đồng thì vẫn có nhiều sự hiệp đồng nằm trong Vòng ảnh hưởng của bạn.

Sự hiệp đồng nội tại của bản thân bạn hoàn toàn nằm trong vòng đó. Bạn có thể tôn trọng hai mặt của bản chất bạn – mặt phân tích và mặt sáng tạo. Bạn có thể coi trọng sự khác nhau giữa chúng và sử dụng sự khác nhau đó để làm chất xúc tác tính sáng tạo.

Bạn có thể hiệp đồng ngay trong thâm tâm bạn ngay cả giữa môi trường rất đối địch. Bạn không được xúc phạm đến phẩm giá cá nhân. Bạn có thể né tránh những sức mạnh tiêu cực; bạn có thể tìm cái đúng của người khác và sử dụng cái đúng đó, dù có khác biệt mấy, để nâng cao quan điểm của bạn và mở rộng tầm nhìn của bạn.

Trong các tình huống tùy thuộc lẫn nhau, bạn phải thật dũng cảm để thật thẳng thắn trình bày ý kiến của mình, cảm nghĩ của mình, và kinh nghiệm của mình nhằm khuyến khích người khác cũng thẳng thắn như mình.

Bạn có thể coi trọng những bất đồng của người khác. Khi một người không nhất trí với bạn, bạn có thể nói: “Đúng rồi, ông nhìn thấy cái đó khác tôi”. Bạn không phải đồng ý với họ; bạn chỉ khẳng định họ thôi. Và bạn có thể tìm hiểu.

Khi bạn chỉ thấy hai giải pháp – giải pháp của bạn và giải pháp “sai” – bạn hãy tìm một giải pháp hiệp đồng thứ ba, và nếu bạn hành động với một triết lý Thắng/Thắng và thực sự tìm hiểu, thường thường bạn có thể tìm thấy một giải pháp tốt hơn mà mọi người cùng quan tâm.

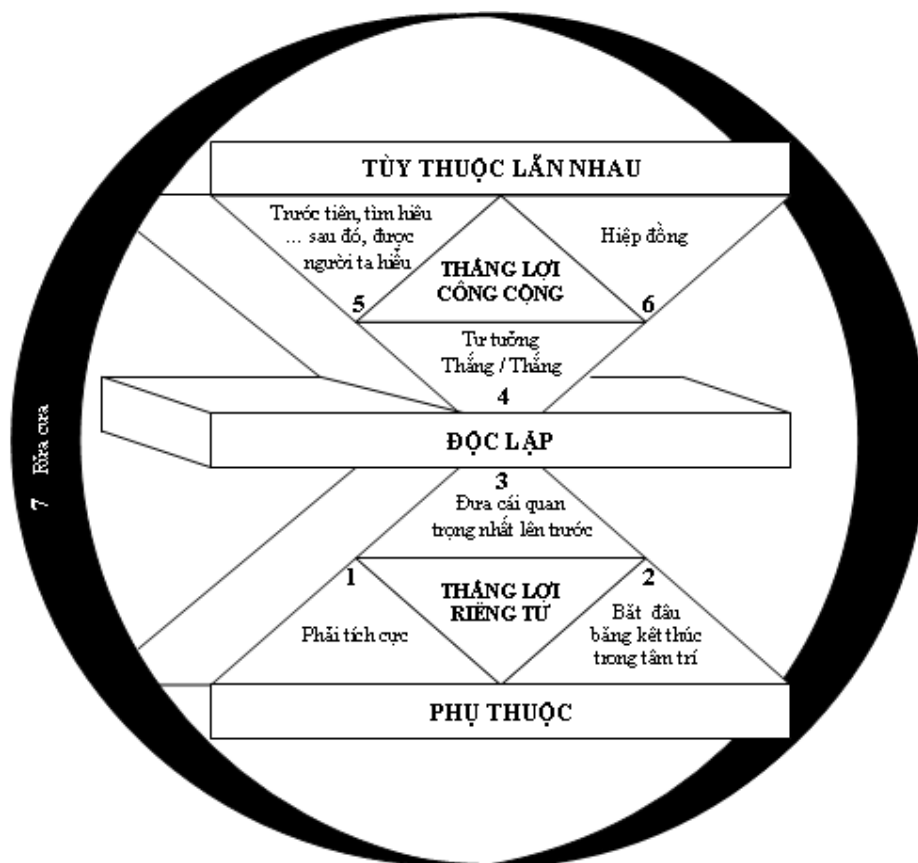
GỢI Ý ÁP DỤNG

1. Hãy nghĩ về một người nhìn sự vật khác bạn một cách điển hình. Hãy xem xét các biện pháp có thể sử dụng sự bất đồng đó để tìm ra một giải pháp thứ ba. Chẳng hạn vạch ra các quan điểm của người đó về một đề án hoặc một vấn đề hiện hành, đánh giá các quan điểm khác nhau mà bạn có thể đã được nghe.

2. Lập một danh sách những người hay làm cho bạn bức tức . Họ có những quan điểm khác nhau có thể dẫn đến hiệp đồng không nếu như bạn có sự an toàn nội tâm lớn hơn và tôn trọng sự bất đồng?
3. Hãy xác định một tình huống trong đó bạn mong muốn có một sự hợp tác có tổ chức và sự hiệp đồng lớn hơn. Những điều kiện nào cần có để ủng hộ sự hiệp đồng. Bạn phải làm gì để tạo ra những điều kiện đó.
4. Lần sau bạn có bất đồng hoặc mâu thuẫn với ai đó, hãy cố hiểu những mối quan tâm ở địa vị người ấy. Hãy giải quyết những mối quan tâm đó một cách sáng tạo và cùng có lợi.

THÓI QUEN 7

RỬA CỬA



CÁC NGUYÊN LÝ TỰ ĐỔI MỚI CÂN ĐỐI

Đôi lúc khi xem xét những hậu quả ghê gớm từ những cái nhỏ, ... tôi bị cám dỗ bởi ý nghĩ không có cái gì nhỏ cả.

BRUCE BARTON

Thí dụ bạn đến gần một người nào đó ở trong rừng đang ra sức cưa đổ một cây gỗ.

“Ông đang làm gì đấy?” Bạn hỏi.

“Ông không thấy à?” Ông ta cúi kính trả lời. “Tôi đang cưa cái cây này”.

“Trông ông có vẻ mệt lắm rồi”, bạn kêu lên, “Ông đã cưa trong bao lâu?”.

“Hơn năm tiếng đồng hồ rồi” ông ta trả lời, “và tôi đã mệt. Thật là một công việc khó nhọc!”

“Thế tại sao ông không nghỉ một lát và rửa cái cửa đi?” Bạn hỏi. “Tôi tin rằng sẽ cưa nhanh hơn”.

“Tôi không có thời gian rửa cửa” người kia nói dứt khoát. “Tôi bận quá, thì giờ đâu mà rửa cửa!”.

Thói quen 7 là để thời gian rửa cửa. Trên mẫu Bảy thói quen nó bao quanh các thói quen khác nó là thói quen làm cho các thói quen khác có khả năng hiện thực.

BỐN KHÍA CẠNH CỦA ĐỔI MỚI

Thói quen 7 là PC của cá nhân. Nó duy trì và nâng cao tài sản mà bạn có – bản thân bạn. Nó đổi mới bốn khía cạnh và bản chất của bạn – vật chất, trí tuệ, tinh thần và tình cảm/xã hội.

Mặc dầu sử dụng những từ ngữ khác nhau, phần lớn các học thuyết của cuộc sống đều ứng phó hoặc công khai, hoặc ngầm ngầm với bốn khía cạnh đó. Nhà triết học Herb Shepherd mô tả cuộc sống lành mạnh cân đối theo bốn giá trị: *Triển vọng* (tinh thần), *tự do ý chí* (trí tuệ), *quan hệ* (xã hội), và *sức khỏe* (vật chất). George Sheehan, một lãnh tụ tinh thần đương thời mô tả bốn vai trò: một động vật tốt (vật chất), một thợ thủ công tốt (trí tuệ), một người bạn tốt (xã hội) và một ông thánh (tinh thần). Lý thuyết về động cơ đúng đắn và tổ chức bao gồm bốn khía cạnh hoặc động lực đó – kinh tế (vật chất), con người được đối xử ra sao (xã hội), con người được phát triển và sử dụng như thế nào (trí tuệ), tổ chức cung cấp dịch vụ, công việc và cống hiến gì (tinh thần).



“Rửa cửa” về cơ bản nghĩa là thể hiện cả bốn động lực. Nó có nghĩa là tập luyện bốn khía cạnh của bản chất chúng ta một cách đều đặn, kiên trì bằng những phương pháp khôn ngoan và cân đối.

Để làm điều đó, chúng ta phải tích cực. Dành thời gian để rửa cửa là một hoạt động xác định của góc phần tư thứ II, và góc phần tư thứ II phải được tác động. Góc phần tư thứ I, do tính khẩn cấp của nó, tác động vào chúng ta, nó luôn luôn gây sức ép đối với chúng ta. PC của cá nhân bị sức ép cho đến khi nó trở thành bản chất thứ hai, cho đến khi trở thành một thứ đam mê lành mạnh. Bởi vì nó ở chính trung tâm Vòng ảnh hưởng của chúng ta, nên không có cái nào khác có thể làm việc đó cho chúng ta. Chúng ta phải tự làm lấy.

Đó là sự đầu tư riêng lẻ mạnh mẽ nhất trong cuộc đời – đầu tư vào bản thân chúng ta, vào công cụ duy nhất mà chúng ta có thể đối phó với đời và để cống hiến. Chúng ta là những công cụ để làm nên những thành tích của chúng ta, và để có hiệu quả chúng ta phải thừa nhận tầm quan trọng của việc dành thời gian đều đặn để rửa cửa trong cả bốn khía cạnh của bản chất chúng ta.

Khía cạnh vật chất

Khía cạnh vật chất đòi hỏi sự quan tâm có hiệu quả đến cơ thể của chúng ta – ăn các loại thức ăn thích hợp, nghỉ ngơi và thư giãn đầy đủ, luyện tập đều đặn.

Luyện tập là một hoạt động ở trình độ cao của góc II mà đa số chúng ta không làm thường xuyên vì nó không khẩn cấp. Và bởi vì chúng ta không luyện tập, sớm hay muộn, chúng ta sẽ thấy mình ở trong góc I khi giải quyết các vấn đề khủng hoảng của sức khỏe, hậu quả tất nhiên của sự sao lãng của chúng ta.

Đa số chúng ta nghĩ rằng không có thời gian luyện tập thân thể. Thật là một mẩu méo mó! Chúng ta không có thời gian để không tập. Chúng ta đang nói về từ ba đến sáu giờ một tuần – hoặc ít nhất là ba mươi phút một ngày, mỗi ngày. Đó chẳng phải là một thời gian bất bình thường nếu xét đến lợi ích to lớn mà nó đem lại cho 162 – 165 giờ khác trong một tuần lễ.

Và bạn chẳng cần đến thiết bị đặc biệt. Nếu bạn muốn đến một phòng tập hay một suối nước khoáng để sử dụng thiết bị hay vui thú với môn thể thao như bóng bàn hoặc quần vợt thì đó là một cơ hội nữa. Nhưng cái đó không cần thiết phải rửa cưa.

Một chương trình luyện tập tốt là một chương trình mà bạn có thể luyện tập được ở nhà và nâng cao thể trạng của bạn trên ba mặt – Sức bền, sự mềm dẻo và sức mạnh.

Sức bền là do luyện tập thể dục nhịp điệu, do hiệu quả tim mạch – đó là khả năng tim bơm máu qua cơ thể.

Mặc dầu quả tim là một cơ bắp. Nó không thể luyện tập trực tiếp được. Nó chỉ có thể thực hiện qua các nhóm cơ lớn, đặc biệt là cơ chân. Vì vậy tại sao luyện tập đi bộ nhanh, chạy, đi xe đạp, bơi, trượt tuyết việt dã và chạy chậm lại có ích đến thế.

Bạn có thể coi là khỏe mạnh tối thiểu nếu bạn tăng nhịp tim của bạn ít nhất lên 100 lần/phút và giữ như vậy trong ba mươi phút.

Lý tưởng là bạn cố gắng tăng nhịp tim của bạn bằng 60% nhịp tim tối đa của bạn, đó là tốc độ tối đa khi tim đập mà vẫn bơm máu đi được khắp cơ thể bạn. Nhịp tim tối đa của bạn thường được chấp nhận bằng 220 trừ đi tuổi của bạn. Vì vậy, nếu bạn 40 tuổi, bạn luyện tập để có nhịp tim 108 ($220 - 40 = 180$; $180 \times 0.6 = 108$). Được coi là tập có hiệu quả khi nhịp tim nằm trong khoảng 72 và 87% nhịp tim tối đa của bạn.

Sự mềm dẻo là do co duỗi. Đa số chuyên gia khuyên co duỗi ấm trước khi tập thể dục nhịp điệu và co duỗi mát sau khi tập thể dục nhịp điệu. Trước khi tập nó giúp nới lỏng và sưởi ấm cơ bắp chuẩn bị cho sự luyện tập mạnh mẽ hơn. Sau lúc tập nó giúp xua tan axit lactic để bạn không cảm thấy cơ đau và cứng.

Sức mạnh là do luyện tập sức chống chịu của cơ bắp như tập thể dục mềm dẻo, đẩy, kéo, ngồi dậy và cử tạ. Phát triển sức mạnh của bạn đến mức nào là tùy theo hoàn cảnh của bạn. Nếu bạn lao động chân tay và hoạt động thể thao, tăng sức mạnh là tăng kỹ năng của bạn. Nếu công việc của bạn chủ yếu là ngồi tại chỗ và sự thành công trong lối sống của bạn không yêu cầu nhiều sức mạnh thì chỉ cần tập thể dục mềm dẻo để tăng một chút thể lực, ngoài ra thêm thể dục nhịp điệu và luyện tập co giãn là đủ.

Một lần, tôi ở trong phòng tập với một người bạn có bằng tiến sĩ thể lực. Anh đang tập trung vào việc rèn luyện sức mạnh. Anh yêu cầu “theo dõi” anh trong lúc anh tập ép mình trên ghế băng và bảo tôi đến một lúc nào đó, bỏ quả tạ ra hộ anh. “Nhưng không được bỏ ra trước khi tôi bảo”. Anh nói quả quyết.

Thế là tôi nhìn anh, chờ đợi, chuẩn bị bỏ quả tạ. Quả tạ lên xuống, lên xuống. Và tôi đã thấy nó bắt đầu lên xuống khó khăn hơn. Nhưng anh vẫn tiếp tục. Anh ta đẩy quả tạ lên và tôi nghĩ “anh ta không thể nào làm tiếp tục được nữa”. Nhưng anh ta vẫn làm được. Rồi anh ta từ từ hạ quả tạ xuống rồi lại nâng lên, lên xuống, lên xuống.

Sau cùng, khi tôi nhìn mặt anh ta, do cố gắng hết sức, các mạch máu như đã thoát ra ngoài da thực sự, tôi nghĩ “Quả tạ sắp rơi và đập nát ngực anh mất. Mình bỏ quả tạ chẳng? Có phải anh ta mất trí và không biết mình đang làm gì chẳng?” Nhưng anh ta đã bỏ quả tạ xuống an toàn. Rồi anh ta lại nâng lên. Tôi không tin nổi nữa.

Khi anh ta bảo tôi bỏ quả tạ ra, tôi nói “Tại sao anh để lâu thế?”

“Hầu như lợi ích của việc tập dồn vào lúc cuối cùng, ông Stephen ạ”. Anh trả lời. “Tôi đang tập cho mạnh. Điều đó chỉ xảy ra khi các thớ cơ đập ra và các thớ gân mệt mỏi. Thiên nhiên sẽ bù vào đó nhiều hơn và sau 48 tiếng các thớ cơ mạnh hơn lên”.

Tôi có thể hiểu được anh. Đó cũng giống như nguyên lý tác động vào các cơ cảm xúc, như sự kiên trì chẳng hạn. Khi bạn tập kiên trì vượt quá cái giới hạn cũ, các thớ cảm xúc vỡ ra thì thiên nhiên sẽ bù đắp nhiều hơn và sau đó thớ cơ cảm xúc sẽ mạnh hơn lên.

Bây giờ bạn tôi muốn luyện tập sức mạnh cơ bắp. Và anh biết phải làm như thế nào. Nhưng không phải tất cả chúng ta đều cần phải phát triển loại sức mạnh đó mới đạt được hiệu quả. “Không mệt thì không có lợi” – câu đó có giá trị trong một số trường hợp, nhưng không phải là bản chất của một chương trình luyện tập có kết quả.

Bản chất của sự đổi mới thể lực là rửa cưa, là luyện tập cơ thể đều đặn để duy trì và nâng cao khả năng làm việc, để thích nghi và thoải mái.

Và chúng ta cần khôn ngoan khi triển khai một chương trình luyện tập. Có xu hướng tập quá sức, nhất là khi bạn chưa luyện tập gì cả. Điều này sẽ làm cho bạn mệt mỏi không cần thiết, có hại và có thể có hại mãi mãi. Tốt nhất là bắt đầu từ từ. Chương trình luyện tập nào cũng phải phù hợp với những phát hiện mới nhất của các công trình nghiên cứu, với lời khuyên của thầy thuốc, với sự hiểu biết của bản thân mình.

Nếu trước đó bạn không luyện tập thì chắc chắn cơ thể bạn sẽ chống lại sự thay đổi đó. Lúc đầu, bạn không thích, có thể ghét nữa. Nhưng hãy tích cực. Hãy tập đi. Ngay cả các buổi sáng trời mưa, bạn cũng cứ tập. “Tốt thôi, trời mưa! Ta tập cả ý chí lẫn cơ thể.”

Bạn không sử dụng những giải pháp nhanh. Bạn sử dụng các hoạt động ở góc phần tư thứ II, chúng sẽ đem lại những kết quả kỳ diệu lâu dài. Hãy hỏi những người đã kiên trì sử dụng những hoạt động đó. Dần dần nhịp tim lúc nghỉ của bạn cũng hạ xuống, đồng thời quả tim và hệ thống cung cấp oxy của bạn trở nên có hiệu quả hơn. Khi bạn nâng cao khả năng cơ thể bạn sẽ làm được nhiều việc theo yêu cầu, bạn cảm thấy các hoạt động bình thường dễ chịu và thích thú hơn. Buổi chiều, bạn cảm thấy khỏe hơn và sự mệt mỏi mà bạn cảm thấy trước đây khi luyện tập được thay thế bằng một năng lượng tiếp thêm sinh lực cho mọi việc của bạn.

Có lẽ lợi ích lớn nhất mà bạn thu được do luyện tập là sự phát triển các cơ bắp của tính tích cực trong Thói quen 1. Khi bạn hành động dựa trên giá trị của sức khỏe và luyện tập tự do thoải mái, thì mẫu của bản thân bạn, lòng tự trọng, lòng tự tin, sự chính trực của bạn đều chịu ảnh hưởng sâu sắc.

Khía cạnh tinh thần

Đổi mới khía cạnh tinh thần giúp khả năng lãnh đạo cuộc đời của bạn. Nó liên hệ chặt chẽ với Thói quen 2.

Khía cạnh tinh thần là hạt nhân, là trung tâm của bạn, là sự ràng buộc bạn với hệ thống giá trị của bạn? Nó là một lãnh vực hết sức riêng tư của cuộc sống và là một lãnh vực cực kỳ quan trọng. Nó đem lại cho bạn nguồn cảm hứng, nâng bạn lên, trói buộc bạn với những chân lý vĩnh hằng của nhân loại. Và mỗi người đổi mới khía cạnh tinh thần một khác, rất khác.

Tôi tìm thấy sự đổi mới trong việc cầu kinh hàng ngày vì Kinh thánh là một hệ thống giá trị của tôi. Khi đọc và suy ngẫm, tôi cảm thấy được đổi mới, được tiếp thêm sức mạnh, được tiếp thêm ý chí và lại cam kết sẽ phục vụ.

Say mê những tác phẩm văn học và âm nhạc cá giá trị cũng đem lại sự đổi mới tương tự cho một số người. Một số người khác tìm sự đổi mới bằng cách tiếp tục với thiên nhiên. Thiên nhiên ban phước lành cho những ai đắm chìm trong nó. Khi bạn từ bỏ được những tiếng ồn và những tiếng chói tai của thành phố và quê hương mình trong sự hài hòa và nhịp điệu của thiên nhiên, bạn đã được đổi mới. Sẽ có một lúc, không gì quấy rầy được bạn, và dường như không gì đụng chạm đến bạn ... rồi thì dần dần tiếng ồn và tiếng chói tai từ ngoài bắt đầu xâm chiếm cảm giác yên bình nội tại đó.

Authur Gordon kể một chuyện thân mật, ly kỳ về sự đổi mới tinh thần của ông trong câu chuyện nhỏ nhan đề *Dòng nước ngược*. Đó là vào lúc ông cảm thấy cuộc đời buồn chán, nhạt nhẽo. Nhiệt tình của ông giảm sút, viết lách không được, tình trạng ngày càng tồi tệ.

Sau cùng, ông quyết định nhờ bác sĩ giúp đỡ. Khám không phát hiện được gì về mặt thực thể. Bác sĩ hỏi ông có thể thực sự làm theo chỉ dẫn của bác sĩ trong một ngày không.

Khi Gordon trả lời có thể, bác sĩ yêu cầu ông ngày hôm sau đến nghỉ ở nơi mà ông thích nhất khi ông còn là đứa bé. Ông có thể ăn nhưng không được nói chuyện với ai, hoặc đọc, hoặc viết, hoặc nghe đài. Sau đó bác sĩ kê đơn thuốc và bảo ông mở ra vào lúc chín giờ, mười hai giờ, ba giờ và sáu giờ chiều.

“Nghiêm túc chứ?” Gordon hỏi.

“Ông không nghĩ rằng tôi đùa khi ông cầm hóa đơn của tôi?”

Sáng hôm sau, Gordon ra bãi biển. Khi ông mở đơn thuốc thứ nhất, ông đọc “Hãy lắng nghe”. Ông cho là bác sĩ mất trí. Làm thế nào mà ông lắng nghe được trong ba tiếng đồng hồ? Nhưng ông đồng ý nghe theo lời chỉ dẫn của bác sĩ, ông lắng nghe. Ông nghe tiếng biển và tiếng chim quen thuộc. Một lát sau, ông nghe được những tiếng động khác hình như ông mới nghe lần đầu. Khi nghe, ông nghĩ đến những bài học biển đã dạy ông khi ông còn là một đứa bé kiên nhẫn, lễ phép, biết sự phụ thuộc lẫn nhau của sự vật.

Ông bắt đầu lắng nghe các tiếng động – và cả sự yên tĩnh – và cảm thấy yên tâm dần. Đến trưa, ông mở tờ giấy thứ hai và đọc: “Cố gắng tìm về quá khứ”. “Tìm cái gì trong quá khứ?” Ông tự hỏi. Có lẽ là thời thơ ấu, có thể là những kỷ niệm của thời vui sướng. Ông nghĩ đến quá khứ đến những lúc vui thú nho nhỏ. Ông cố gắng nhớ lại thật chính xác. Và khi nhớ lại ông cảm thấy trong lòng ấm lên.

Lúc ba giờ chiều, ông mở tờ giấy thứ ba. Đến lúc ấy, các đơn thuốc đã được thực hiện dễ dàng. Nhưng lần này lại khác. Đơn thuốc viết: “Hãy xem xét các động cơ của ông”. Lúc đầu, ông phùng ngửa. Ông nghĩ về những cái mà ông muốn – sự thành công, tiếng tăm, sự an toàn – và ông chứng minh tất cả. Nhưng rồi ý nghĩ đến với ông rằng động cơ đó không đủ tốt, và trong đó có lẽ có câu trả lời cho tình trạng bế tắc của ông.

Ông xem xét các động cơ của ông sâu hơn. Ông nghĩ đến hạnh phúc đã qua và cuối cùng câu trả lời đã đến với ông.

“Không còn nghi ngờ gì nữa”, ông viết, “Tôi thấy rằng nếu động cơ sai thì không có cái gì là đúng cả, dù bạn là người đưa thư, người làm đầu, người bán bảo hiểm hay người nội trợ. Chừng nào bạn còn cảm thấy đang phục vụ người khác, bạn làm tốt công việc. Khi bạn chỉ lo cho bản thân, bạn làm không tốt mấy nữa – đó là quy luật bất di bất dịch như sức hút trọng lực”.

Lúc sáu giờ, đơn thuốc cuối cùng mở ra. “Viết lên cát những điều ông lo lắng”. Ông quỳ xuống và viết lên cát mấy chữ bằng miếng vỏ sò vỡ. Rồi ông quay lại và bỏ đi. Ông không ngoái lại, ông biết nước triều đang dâng lên.

Sự đổi mới tinh thần cần thời gian. Nhưng đó là hoạt động của góc II, chúng ta không được lơ là.

Người ta thường trích lời của nhà cải cách vĩ đại Martin Luther: “Hôm nay tôi đã làm việc nhiều rồi, tôi cần thêm một giờ nữa để cầu kinh”. Đối với ông, cầu kinh không phải là một nghĩa vụ máy móc mà là nguồn sức mạnh để giải phóng và nâng lên năng lượng của ông.

Một lần, có một người hỏi vị Thiên sư phương Đông, vị này lúc nào cũng hết sức thanh thản, bình tĩnh trước mọi sức ép: “Tại sao ngài giữ được sự thanh thản bình tĩnh đó?” Vị thiên sư trả lời: “Tôi không bao giờ rời vị trí trầm tư của tôi”. Ông trầm tư từ sáng sớm, ông trầm tư cả ngày, ông mang theo sự yên bình của những lúc đó vào trí óc và con tim ông.

Tư tưởng là cái mà khi chúng ta để thời gian tìm đến trung tâm lãnh đạo cuộc sống của chúng ta xem cuộc đời chung qui là gì, thì nó sẽ tỏa ra như một cái ô, phủ lên mọi vật khác. Nó đổi mới chúng ta, làm cho chúng ta trẻ lại, đặc biệt khi chúng ta trở lại với nó.

Do đó tại sao tôi tin tưởng rằng một bản công bố nhiệm vụ cá nhân lại quan trọng đến thế. Nếu chúng ta hiểu sâu sắc trung tâm của chúng ta và nhiệm vụ của chúng ta, chúng ta có thể xem lại chúng và gắn bó với chúng thường xuyên. Trong sự đổi mới tinh thần hàng ngày của chúng ta, chúng ta có thể tưởng tượng và “sống qua” những sự kiện trong ngày hòa hợp với những giá trị đó.

Nhà lãnh đạo tôn giáo David O. McKay dạy rằng: “Cuộc chiến đấu lớn nhất trong đời là cuộc chiến đấu thầm lặng hàng ngày trong tâm hồn”. Nếu bạn thắng, bạn đạt được các mục tiêu của cuộc chiến đấu thầm lặng đó, bạn cảm thấy thanh thản, biết bạn ra sao. Và bạn sẽ thấy rằng thắng lợi công cộng – nơi mà bạn có xu hướng suy nghĩ hợp tác, nâng cao của cải và hạnh phúc của người khác và vui mừng thành thật trước thành công của người khác – sẽ đến theo một cách tự nhiên.

Khía cạnh trí tuệ

Phần lớn chúng ta phát triển trí tuệ và rèn luyện trí tuệ trong học tập qua nền giáo dục chính qui. Nhưng ngay rời kỷ luật, ngoài nhà trường, phần lớn chúng ta để cho trí tuệ teo đi. Chúng ta không đọc một cách nghiêm túc, chúng ta không đi tìm những vấn đề mới một cách sâu sắc ngoài phạm vi hoạt động của chúng ta, chúng ta không suy nghĩ một cách có phân tích, chúng ta không viết – ít nhất là viết không để người ta chê bai, hoặc viết thế nào để kiểm tra khả năng diễn đạt của chúng ta bằng ngôn ngữ chặt chẽ, rõ ràng, cô đọng. Thay vào đó chúng ta phí thời gian xem tivi.

Người ta nhận thấy rằng phần lớn các gia đình mở tivi từ 35 -40 trong một tuần. Thời gian này nhiều bằng thời gian làm việc và nhiều hơn thời gian học ở trường. Việc này có tác dụng xã hội hóa mạnh nhất. Và khi chúng ta xem tivi chúng ta là đối tượng giáo dục của mọi giá trị trên đó. Nó có thể ảnh hưởng đến chúng ta bằng những cách tế nhị và không nhận thấy được.

Sự khôn ngoan khi xem tivi yêu cầu sự tự quản lý có hiệu quả của Thói quen 3 giúp bạn phân biệt và chọn lọc được những chương trình thông tin truyền cảm, và chương trình giải trí phục vụ và diễn đạt tốt nhất mục tiêu và giá trị của bạn.

Trong gia đình chúng tôi, chúng tôi giới hạn xem tivi vào khoảng bảy giờ một tuần, trung bình một giờ một ngày. Chúng tôi họp hội nghị gia đình, nói về việc đó và xem xét một số cứ liệu xảy ra trong gia đình do xem tivi. Qua thảo luận trong một gia đình mà không ai phòng ngự và thích tranh cãi, chúng tôi bắt đầu nhận thấy bệnh phụ thuộc phát biểu khi say mê cách chương trình kịch đòi thường dài dằng dặc hoặc một chương trình đặc biệt.

Tôi cảm ơn tivi về nhiều chương trình giáo dục và huấn luyện có chất lượng cao. Nó làm cho cuộc sống của chúng ta thêm phong phú, các dự định và mục tiêu của chúng ta có ý nghĩa. Nhưng có nhiều chương trình làm chúng ta lãng phí thời gian và trí óc, nhiều chương trình ảnh hưởng tiêu cực đến chúng ta nếu xem chúng. Giống như con người, truyền hình là một người đầy tớ tốt nhưng là một ông chủ tồi. Chúng ta cần phải thực hành Thói quen 3 và kiểm chế bản thân có hiệu quả để sử dụng để sử dụng tối đa các nguồn lực trong khi thực hiện nhiệm vụ của chúng ta.

Một nền giáo dục – giáo dục liên tục, không ngừng mài sắc và phát triển trí tuệ - là sự đổi mới trí tuệ hết sức quan trọng. Đôi khi, điều này đòi hỏi phải có kỷ luật ngoài nhà trường hoặc những chương trình học tập có hệ thống; nhưng thường lại không có. Những người tích cực có thể nghĩ ra nhiều, rất nhiều cách tự giáo dục.

Luyện tập trí tuệ để có thể đứng ra một bên mà xem những chương trình của bản thân mình là một việc làm hết sức có giá trị. Đối với tôi, đó là định nghĩa của một sự giáo dục tự do – khả năng xem xét các chương trình của cuộc sống để đối phó với những vấn đề lớn hơn, với những mục tiêu và mẫu khác. Luyện tập mà không có sự giáo dục như vậy sẽ làm trí tuệ thu hẹp lại, đóng kín lại, không bao giờ xem xét được nhiệm vụ của việc luyện tập. Vì vậy, tại sao phải đọc nhiều để hướng mình vào các trí tuệ vĩ đại.

Không có cách gì tốt hơn để có thông tin và phát triển trí tuệ một cách thường xuyên hơn là rèn luyện thói quen đọc những tác phẩm tốt. Đó là một hoạt động khác của góc II ở trình độ cao. Bạn có thể đi vào những trí tuệ tốt nhất hiện nay hoặc đã từng có trên thế giới. Tôi thiết tha khuyên bạn đặt mục tiêu đọc mỗi quyển sách mỗi tháng, rồi hai tuần một quyển, rồi tuần một quyển. “Người không đọc chẳng hơn gì người không đọc được”.

Các tác phẩm có giá trị như các loại Great Book, Haward Classics, các tự truyện – *National Geographic* và những tác phẩm khác mở rộng tri thức văn hóa của chúng ta, và các tác phẩm hiện có trong các lĩnh vực cũng có thể mở rộng mẫu của chúng ta, mài sắc trí tuệ của chúng ta, đặc biệt nếu chúng ta thực hành Thói quen 5 khi chúng ta đọc và ghi nhớ “trước hết là tìm hiểu”. Nếu ta sử dụng tự truyện của bản thân để xét đoán trước khi thực sự hiểu tác giả muốn nói gì thì lợi ích của việc đọc sẽ bị hạn chế.

Viết cũng là một phương pháp mài sắc của trí tuệ có hiệu quả. Hàng ngày ghi chép những điều mình suy nghĩ, những cái mình làm, những cái mình hiểu thấu đáo, những kiến thức mình học được sẽ nâng cao sự trong sáng, sự chính xác, và mở rộng phạm vi của trí tuệ.

Viết những bức thư hay – thông báo những suy nghĩ, cảm tưởng, ý kiến sâu sắc chứ không phải những cảm tưởng nông cạn bên ngoài – cũng ảnh hưởng đến khả năng suy nghĩ rõ ràng của bạn, khả năng lý luận chính xác và làm cho người khác dễ hiểu mình.

Tổ chức và lập kế hoạch là những hình thức khác để đổi mới trí tuệ liên quan đến Thói quen 2 và 3. Đó là bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí, và khả năng nghĩ ra cách tổ chức thực hiện sự kết thúc đó. Đó là sự tập luyện năng lực nhìn xa, tưởng tượng của trí tuệ bạn, nhìn ra kết quả khi mới bắt đầu, nhìn toàn bộ lộ trình chứ không phải từng bước một, ít nhất trên nguyên tắc.

Người ta nói rằng các cuộc chiến thắng trong chiến tranh nằm trong đầu các vị tướng. Mài sắc cưa theo ba khía cạnh đầu tiên – vật chất, tinh thần và trí tuệ – là sự thực hành cái mà tôi gọi là “Thắng lợi riêng tư hàng ngày”. Và tôi khuyên các bạn hãy chỉ cần bỏ ra một giờ trong ngày để thực hiện nó, một giờ trong ngày suốt cuộc đời bạn.

Về mặt giá trị và kết quả, thì không có việc nào mất một giờ một ngày lại mang lại thành quả so sánh được với việc thực hành “Thắng lợi riêng tư hàng ngày”. Nó tác động đến mọi quyết định, mọi quan hệ. Nó nâng cao rất nhiều chất lượng, tính hiệu quả của những giờ khác trong ngày, kể cả chiều sâu và trạng thái yên tĩnh của giấc ngủ của bạn. Nó đem lại sức mạnh vật chất, tinh thần và trí tuệ lâu dài để bạn có thể ứng phó được với những thử thách cam go trong cuộc sống.

Như Phillips Brooks nói:

Một ngày nào đó, trong những năm sắp đến, bạn phải vật lộn với những cám dỗ to lớn hay run rẩy trước những nỗi buồn sâu sắc của cuộc đời bạn. Nhưng cuộc chiến đấu thực sự là ở đây, là hiện tại. Hiện tại đang quyết định bạn sẽ thất bại thảm hại hay chiến thắng oanh liệt trong cái ngày mà bạn buồn chán cực độ hoặc bạn bị cám dỗ mãnh liệt. Tính cách không thể hình thành được ngoài quá trình liên tục, vững chắc.

Khía cạnh xã hội/tình cảm

Trong khi các khía cạnh vật chất, trí tuệ, tinh thần liên hệ chặt chẽ với các Thói quen 1, 2 và 3 – tập trung vào nguyên lý của sự tưởng tượng, sự lãnh đạo và sự quản lý cá nhân – thì khía cạnh xã hội/tình cảm hội tụ ở các Thói quen 4, 5 và 6 – tập trung vào các nguyên lý của sự lãnh đạo giữa cá nhân với cá nhân, sự giao tiếp thấu cảm, sự hợp tác sáng tạo.

Các khía cạnh xã hội và tình cảm của cuộc sống chúng ta không mất thời gian như đổi mới các khía cạnh khác. Chúng ta có thể làm việc đó trong quan hệ bình thường của chúng ta với người khác. Nhưng nó yêu cầu phải rèn luyện. Chúng ta phải thúc đẩy bản thân chúng ta, bởi vì đa số chúng ta chưa hoàn thành mức Thắng lợi riêng tư và đạt được những kỹ năng của Thắng lợi công cộng cần thiết cho các Thói quen 4, 5 và 6 đến với chúng ta một cách tự nhiên trong mọi tác động qua lại của chúng ta.

Giả sử bạn là một con người quan trọng trong cuộc sống của tôi. Bạn có thể là ông chủ của tôi, nhân viên của tôi, đồng nghiệp của tôi, bạn tôi, láng giềng của tôi, vợ/chồng tôi, con tôi, một thành viên trong đại gia đình của tôi, mà tôi cần hoặc muốn quan hệ. Giả sử chúng ta muốn giao tiếp với nhau, chúng ta mang những cặp kính khác nhau. Bạn nhìn thấy một thiếu phụ, tôi nhìn thấy một bà già.

Cho nên tôi thực hành Thói quen 4. Tôi đến với bạn và nói: “Tôi có thể thấy rằng chúng ta đang tiếp cận tình trạng này một cách khác nhau. Tại sao chúng ta không đồng ý trao đổi với nhau cho đến khi tìm được một giải pháp tốt cho cả hai. Bạn có vui lòng làm như vậy không?” Đa số đều vui lòng nói “đồng ý”.

Rồi tôi chuyển sang Thói quen 5. “Hãy cho tôi nghe bạn đã”. Thay cho việc nghe để đối đáp lại, tôi nghe một cách thấu cảm để hiểu sâu, hiểu thấu mẫu của bạn. Khi tôi đã có thể giải trình được như bạn đã giải thích, tôi mới tập trung vào trao đổi với bạn quan điểm của tôi để bạn hiểu nó cũng như tôi hiểu quan điểm của bạn.

Trên cơ sở cam kết tìm một giải pháp mà cả hai đều cảm thấy tốt và hiểu sâu quan điểm của nhau, chúng tôi đi sang Thói quen 6. Chúng tôi cùng nhau làm việc để tìm ra những giải pháp thứ ba cho những bất đồng của chúng tôi mà cả hai đều thừa nhận rằng tốt hơn những giải pháp mà mỗi người chúng tôi có thể đem ra lúc đầu.

Thành công trong Thói quen 4, 5 và 6 không phải chủ yếu là vấn đề trí tuệ, mà trước hết là vấn đề tình cảm. Nó liên hệ chặt chẽ với ý thức về sự an toàn cá nhân của chúng ta.

Nếu sự an toàn cá nhân của chúng ta bắt nguồn ở trong bản thân của chúng ta, thì chúng ta có sức mạnh để thực hành các thói quen của Thắng lợi công cộng.

Nếu chúng ta không được an toàn về mặt tình cảm, thì ngay cả chúng ta có trình độ kiến thức cao, chúng ta vẫn có thể bị đe dọa ghê gớm khi thực hành các Thói quen 4, 5 và 6 với những suy nghĩ khác chúng ta về những vấn đề trọng yếu của cuộc sống.

Sự an toàn nội tâm đến từ đâu? Nó không đến từ cái mà người khác nghĩ về chúng ta hoặc người khác đối xử với chúng ta như thế nào. Nó không đến từ những kịch bản họ đưa cho chúng ta. Nó không đến từ những hoàn cảnh hoặc địa vị của chúng ta. Nó đến từ bên trong. Nó đến từ những mẫu chính xác và những nguyên lý đúng đắn ăn sâu vào con tim và khối óc của chúng ta. Nó đến từ sự phù hợp từ trong ra ngoài, từ việc sống một cuộc sống chính trực trong đó các thói quen hàng ngày của chúng ta phản ánh những giá trị sâu xa nhất của chúng ta.

Tôi tin rằng một cuộc sống chính trực là nguồn lực cơ bản nhất của giá trị con người. Tôi không đồng ý với một số tài liệu có tính đại chúng cho rằng lòng tự trọng chủ yếu là một vấn đề thuộc về tinh thần, về thái độ mà bạn có thể tự an ủi mình để có sự yên tĩnh của tâm hồn.

Sự yên tĩnh của tâm hồn chỉ có thể có được khi cuộc sống hòa hợp với những nguyên lý và giá trị thực, không có cách nào khác. Và cũng có sự yên tĩnh nội tại là kết quả của cách sống tùy thuộc lẫn nhau có hiệu quả. Có sự yên tĩnh khi biết có những giải pháp Thắng/Thắng tồn tại, rằng cuộc sống không phải lúc nào cũng hoặc là... hoặc là..., rằng hầu như lúc nào cũng có những giải pháp thứ ba có lợi cho cả hai bên. Có sự yên tĩnh khi biết rằng bạn có thể bước ra khỏi hệ tham chiếu của bạn mà không bỏ nó, bạn có thể hiểu thực sự, sâu sắc người khác. Có sự yên tĩnh khi bạn tác động qua lại với người khác một cách đúng đắn, sáng tạo và hợp tác và thực sự thực hành các thói quen tùy thuộc lẫn nhau này.

Có sự yên tĩnh nội tại từ sự phục vụ, giúp đỡ người khác một cách có ý nghĩa. Một nguồn lực quan trọng trong công việc của bạn khi bạn thấy mình cống hiến và sáng tạo. Một nguồn nữa là những công việc không tên – không ai biết đến và cũng không ai yêu cầu thực sự. Nhưng đó không phải là điều đáng quan tâm. Điều đáng quan tâm là mang lại hạnh phúc cho người khác. Đó là phát huy tác dụng, chứ không phải để được tiếng, trở thành động lực.

Victor Frankl đã tập trung vào nhu cầu xác định ý nghĩa và mục đích cuộc sống của chúng ta và liên quan đến những nghị lực mạnh mẽ nhất trong chúng ta. Cô tiến sĩ Hans Selye, cơ bản nói rằng cuộc sống lâu dài, khỏe mạnh, hạnh phúc sẽ là kết quả của cống hiến, của những dự định có ý nghĩa gây hứng khởi cá nhân và góp phần mang lại hạnh phúc cho nhiều người khác. Đạo đức của ông là “Hãy tìm kiếm tình yêu của người hàng xóm của bạn”.

George Bernard Shaw nói:

Đúng là một niềm vui thực sự khi được phục vụ một mục tiêu mà bản thân bạn công nhận là vĩ đại. Đó là sức mạnh của bản chất thay cho lòng ích kỷ bốn chôn, kêu ca rằng đời không làm gì cho bạn hạnh phúc. Tôi cho rằng cuộc đời tôi thuộc về cộng đồng chừng nào tôi còn sống, đặc ân của tôi là được làm những gì tôi có thể làm cho nó. Tôi muốn đã cống hiến toàn bộ cuộc đời của tôi khi tôi chết. Tôi càng làm việc hăng say, tôi càng sống. Tôi hoan hỷ trong cuộc đời vì lợi ích của chính nó. Cuộc sống không phải là ngọn nến nhỏ đối với tôi. Nó là một bó đuốc sáng rực rỡ, mà lúc này tôi đang giơ cao và tôi muốn đốt nó bùng lên, sáng hết mức, trước khi chuyển giao cho hậu bối”.

N.Elden Tanner nói: “Phục vụ là tiền thuê mà chúng ta trả cho việc sống trên trái đất này”. Và có biết bao nhiêu cách phục vụ!. Dù cho chúng ta thuộc về một giáo hội hoặc một tổ chức dịch vụ hay không, hoặc có một công việc có nhiều cơ hội để phục vụ một cách có ý nghĩa hay không, thì cũng không một ngày nào trôi qua mà chúng ta không thể phục vụ một người khác với tình yêu không điều kiện.

VIẾT KỊCH BẢN CHO NGƯỜI KHÁC

Đa số phụ thuộc vào tấm gương của xã hội, vào ý kiến, vào nhận thức, vào mẫu của những người quanh mình. Là những người tùy thuộc lẫn nhau, bạn và tôi đều từ một mẫu mà ra, trong mẫu đó có cả sự thừa nhận chúng ta là một bộ phận của tấm gương xã hội.

Chúng ta có thể chọn để phản chiếu về người khác hình ảnh rõ ràng, không méo mó của bản thân họ. Chúng ta có thể khẳng định bản chất tích cực của họ và coi họ như những người có trách nhiệm. Chúng ta có thể giúp họ, viết kịch bản cho họ thành những người có trung tâm có trung tâm nguyên lý, có cơ sở giá trị, độc lập, đáng giá. Với trí tuệ phong phú, chúng ta nhận thức rằng khi phản ánh tích cực về người khác không làm cho chúng ta nhỏ đi. Nó cũng nâng chúng ta lên vì nó tăng các cơ hội để chúng ta thực hiện tác động qua lại với những người tích cực khác.

Có những lúc trong cuộc sống của bạn, có thể có ai đó tin bạn trong khi bạn không tin vào bản thân. Người ta đã viết kịch bản cho bạn. Điều đó có làm cho cuộc sống của bạn thay đổi gì không?

Nếu bạn là một người viết kịch bản tích cực, một người khẳng định những người khác thì thế nào? Khi tấm gương xã hội chỉ cho họ con đường thấp hơn thì bạn gợi ý cho họ đi con đường cao hơn, bởi vì bạn tin họ. Bạn không gỡ trách nhiệm cho họ mà bạn khuyến khích bạn tích cực.

Có lẽ bạn đã quen thuộc với bản nhạc *Man of Mancha*. Đó là một câu chuyện đẹp về một hiệp sĩ thời Trung cổ gặp một người đàn bà trên đường phố, một gái điếm. Lối sống của chị làm mọi người khinh rẻ.

Nhưng hiệp sĩ thì thấy một cái gì khác trong người con gái, một cái gì đẹp và đáng yêu. Ông cũng thấy đức tính của chị và khẳng định điều đó nhiều lần. Ông đặt cho chị một cái tên mới – Dulcinea- một cái tên mới kết hợp với một mẫu mới.

Lúc đầu, chị từ chối hoàn toàn, kịch bản cũ của chị tác động quá mạnh. Chị đã viết ra nó khi là một con người phóng đảng. Nhưng hiệp sĩ vẫn kiên trì. Ông không ngừng yêu chị không điều kiện và dần dần tình yêu đó đi vào kịch bản của chị. Nó đi vào bản chất thật của chị, tiềm năng của chị và chị bắt đầu đáp ứng. Dần dần chị thay đổi lối sống. Chị tin điều đó và từ mẫu mới của chị, chị tác động vào những người lúc đầu không tin chị.

Về sau, khi chị bắt đầu quay lại với mẫu cũ của mình, trong giờ phút hấp hối ông gọi chị lại bên giường, hát cho chị nghe bài ca tuyệt đẹp “Giấc mộng không thành” nhìn vào mắt chị thì thầm: “Đừng bao giờ quên em là Dulcinea”.

Một trong những câu chuyện cổ điển thuộc lĩnh vực tiên đoán tự hoàn thành là chuyện một máy tính ở Anh bị chương trình hóa sai. Theo ngôn ngữ học thuật, nó gắn nhãn hiệu các cậu bé “tối” cho một lớp gồm các học sinh “sáng” và nhãn hiệu các cậu bé “sáng” cho một lớp được coi là gồm cách học sinh “tối”. Báo cáo của máy tính là tiêu chuẩn đầu tiên để các thầy làm mẫu về học sinh của mình đầu năm học.

Năm tháng rưỡi sau, Ban Giám Hiệu phát hiện ra sai lầm, họ quyết định kiểm tra lại học sinh mà không nói cho ai biết việc gì đã xảy ra. Và kết quả làm cho người ta kinh ngạc. Chỉ số IQ của học sinh “sáng” đi xuống đáng kể. Họ được coi là những học sinh có trí tuệ bị hạn chế, không thích hợp tác, khó dạy. Các mẫu của thầy cô giáo đã trở thành sự tiên đoán tự thực hiện. Nhưng thành tích của những học sinh được coi là “tối” lại được nâng lên. Các thầy giáo coi họ là những học sinh “sáng” và nghị lực của họ, hy vọng của họ, tính lạc quan của họ, sự phấn khởi của họ đem lại khát vọng cá nhân cao và giá trị cho những học sinh này.

Các thầy giáo này được hỏi cái gì đã xảy ra trong những tuần lễ đầu. Các thầy trả lời: “Vì một lý do nào đó các phương pháp của chúng tôi không có tác dụng. Chúng tôi bắt buộc phải thay đổi phương pháp”. Máy tính đã cho thấy các em là “sáng”. Nếu sự việc không được tiến hành tốt là do phương pháp giảng dạy. Cho nên các thầy tác động vào phương pháp. Họ là tích cực. Họ hoạt động trong Vòng ảnh hưởng của họ. Có lẽ việc không có khả năng của học sinh không phải cái gì khác là sự thiếu mềm dẻo của thầy dạy.

Chúng ta đã phản chiếu lên người khác cái gì về họ? Và sự phản chiếu đó ảnh hưởng đến cuộc đời họ biết bao nhiêu? Chúng ta có thể đầu tư rất nhiều vào Tài khoản Ngân hàng tình cảm của người khác. Càng nhìn thấy khả năng vô hình của người khác, chúng ta càng sử dụng được trí tưởng tượng của chúng ta chứ không phải ký ức của chúng ta, đối với vợ con ta, đồng nghiệp ta, người làm công của ta. Chúng ta có thể từ chối gán nhãn hiệu cho họ vì chúng ta có thể nhận ra họ một cách mới mẻ mỗi lần chúng ta gặp họ. Chúng ta có thể trở thành độc lập, làm cho họ có những quan hệ thỏa mãn sâu xa, phong phú và có lợi với những người khác.

Goethe dạy rằng: “Đối xử với một người như người đó vốn là thì người đó sẽ giữ được như mình vốn là. Đối xử với một người như người đó có thể là hoặc phải là thì người đó sẽ trở thành có thể là hoặc phải là”.

CÂN ĐỐI TRONG ĐỔI MỚI

Quá trình tự đổi mới bao gồm sự đổi mới cân đối cả bốn khía cạnh của bản chất chúng ta: vật chất, trí tuệ, tinh thần và xã hội/tình cảm.

Mặc dầu đổi mới mỗi khía cạnh là quan trọng, nhưng có hiệu quả nhất chỉ khi chúng ta đổi mới cả bốn khía cạnh một cách rộng rãi và cân đối. Lỡ là một khía cạnh nào đó sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến khía cạnh khác.

Tôi thấy điều đó đúng với các tổ chức cũng như với cuộc sống cá nhân. Trong cuộc sống, khía cạnh vật chất được thể hiện trong phạm vi kinh tế. Khía cạnh trí tuệ hoặc tâm lý được thể hiện ở chỗ thừa nhận, phát triển và sử dụng tài năng. Khía cạnh xã hội/tình cảm ở trong mối quan hệ giữa người với người, cách đối xử với con người ra sao. Khía cạnh tinh thần là đi tìm ý nghĩa qua mục tiêu hoặc cống hiến và qua sự chính trực của tổ chức.

Khi một tổ chức lơ là một khía cạnh hoặc nhiều khía cạnh thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến toàn bộ tổ chức. Năng lực sáng tạo lẽ ra để tạo sự hiệp đồng to lớn, tích cực lại đem để chống lại tổ chức và trở thành lực cản phát triển và sản xuất.

Tôi thấy những tổ chức chỉ thúc đẩy những khía cạnh kinh tế để làm ra tiền. Họ thường không công khai hóa mục tiêu đó. Đôi khi họ công khai hóa cái khác. Nhưng trong thâm tâm họ, họ chỉ mong muốn làm ra tiền.

Bất kỳ chỗ nào tôi thấy điều này, tôi cũng thấy một loạt hiệp đồng tiêu cực trong nếp văn hóa, dẫn đến các việc như cạnh tranh giữa các bộ phận, giao tiếp phòng ngự và bảo vệ, mảnh khẻ với nhau, lên mặt dạy đời. Tất nhiên chúng ta không thể phát đạt được nếu không làm ra tiền, nhưng đó không phải lý do đầy đủ để một tổ chức tồn tại. Chúng ta không thể sống không ăn, nhưng không phải sống để ăn.

Ngược lại, tôi đã thấy những tổ chức chỉ tập trung vào khía cạnh xã hội tình cảm. Những tổ chức này chỉ có những thử nghiệm xã hội theo một khía cạnh mà không có những tiêu chuẩn kinh tế cho hệ thống giá trị của mình. Chúng không có những thước đo hiệu quả của chúng, và tất nhiên, chúng để mất mọi loại năng lực và cuối cùng mất khả năng đứng vững trên thị trường.

Tôi đã thấy những tổ chức phát triển ba khía cạnh – có những tiêu chuẩn phục vụ tốt, những tiêu chuẩn kinh tế tốt, những tiêu chuẩn quan hệ giữa con người với con người tốt, nhưng không thực sự cam kết xác định, phát triển, sử dụng và thừa nhận tài năng của con người. Vì khi thiếu những năng lực tâm lý này, phong cách sẽ là một thứ độc tài nhân từ và nếp văn hóa này sinh sẽ phản ánh các hình thức của sự chống đối tập thể, sự thù địch, sẽ lật đổ quá khích và những vấn đề văn hóa khác sâu xa, triền miên.

Tính hiệu quả của một tổ chức cũng như của cá nhân yêu cầu phát triển và đổi mới cả bốn khía cạnh một cách rộng rãi và cân đối. Lơ là một khía cạnh nào cũng gây nên một trường lực cản đẩy lùi tính hiệu quả và sự phát triển. Các tổ chức và cá nhân ghi nhận bốn khía cạnh đó trong bản công bố nhiệm vụ của mình là cung cấp một bộ sườn có hiệu lực cho việc đổi mới cân đối. Quá trình cải tiến liên tục này là dấu hiệu xác nhận chất lượng của Cuộc vận động Chất lượng tổng thể và là chìa khóa của uy lực của kinh tế Nhật Bản.

HIỆP ĐỒNG TRONG ĐỔI MỚI

Đổi mới cân đối là hiệp đồng tốt nhất. Rửa cửa ở bất kỳ khía cạnh nào cũng ảnh hưởng tích cực đến các khía cạnh khác vì chúng liên hệ chặt chẽ với nhau. Sức khỏe cơ thể bạn ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần bạn. Sức mạnh trí tuệ của bạn ảnh hưởng đến sức mạnh xã hội/tình cảm của bạn. Khi bạn cải tiến một khía cạnh, khả năng của bạn ở những khía cạnh khác cũng được nâng lên.

Bảy thói quen của những người thành đạt tạo nên những điều kiện tốt nhất cho sự hiệp đồng của các khía cạnh. Đổi mới ở bất kỳ khía cạnh nào cũng làm tăng khả năng thực hiện ít nhất một trong Bảy thói quen. Và mặc dầu các Thói quen có tính chất tuần tự, việc cải tiến một thói quen vẫn làm tăng một cách hiệp đồng khả năng thực hiện các thói quen còn lại.

Bạn càng tích cực (Thói quen 1), bạn thực hiện càng có hiệu quả lãnh đạo cá nhân (Thói quen 2) và quản lý cá nhân (Thói quen 3) trong cuộc sống của bạn. Bạn quản lý cuộc sống cá nhân của bạn (Thói quen 3) càng có hiệu quả thì bạn càng có khả năng thực hiện các hoạt động đổi mới ở góc II (Thói quen 7). Bạn càng lưu tâm trước hết là tìm hiểu (Thói quen 5) thì bạn áp dụng càng có hiệu quả các biện pháp hiệp đồng Thắng/Thắng (Thói quen 4 và 6). Bạn càng nâng cao các thói quen dẫn đến độc lập (Thói quen 1, 2 và 3) bạn càng đạt được hiệu quả khi ở trong tình huống tùy thuộc lẫn nhau (Thói quen 4, 5 và 6). Và đổi mới (Thói quen 7) quá trình tái sinh mọi thói quen.

Khi đổi mới khía cạnh vật chất, bạn cùng cố viễn cảnh cá nhân của bạn (Thói quen 1) mẫu sự tự ý thức và tự do ý chí của bạn, của tính tích cực của bạn, của sự nhận thức rằng bạn tự do hành động chứ không phải bị động, tự do chọn phản ứng của bạn đối với mọi tác nhân kích thích. Có lẽ đó là lợi ích lớn nhất của việc luyện tập cơ thể. Mỗi một Thắng lợi riêng tư hàng ngày đều góp phần vào tài khoản an toàn nội tâm cá nhân bạn.

Khi bạn đổi mới khía cạnh tinh thần, bạn cũng có khả năng lãnh đạo cá nhân của bạn (Thói quen 2). Bạn nâng cao khả năng của mình sống với tưởng tượng và lương tâm thay cho chỉ sống với ký ức, khả năng hiểu sâu sắc các mẫu sâu kín nhất của bạn và giá trị của bạn, khả năng tạo nên trong bạn một trung tâm nguyên lý đúng đắn, khả năng xác định nhiệm vụ độc nhất của bạn trong cuộc sống, khả năng viết lại kịch bản cho bản thân để sống hòa hợp với các nguyên lý đúng đắn và tìm thấy những nguồn sức mạnh của bạn. Cuộc sống riêng tư phong phú khi đổi mới tinh thần góp phần rất lớn vào tài khoản an toàn cá nhân của bạn.

Khi đổi mới khía cạnh trí tuệ, bạn củng cố sự quản lý cá nhân của bạn (Thói quen 3). Khi bạn lập kế hoạch, bạn bắt buộc trí tuệ bạn thừa nhận các hoạt động ở trình độ cao của góc II, những mục tiêu ưu tiên và các hoạt động để tối hóa việc sử dụng thời gian và năng lực của bạn, tổ chức và thực hiện các hoạt động phục vụ các ưu tiên của bạn. Khi bạn gắn bó với nền giáo dục liên tục bạn tăng thêm kiến thức, và tăng thêm cả sự lựa chọn. Sự an toàn kinh tế không nằm trong công việc của bạn, mà nó nằm trong khả năng sản xuất của bạn – suy nghĩ, học tập, sáng tạo, thích nghi. Đó là sự độc lập thực sự về tài chính. Nó không phải là sự giàu có. Nó là khả năng làm nên sự giàu có. Nó là thực chất.

Thắng lợi riêng tư hàng ngày – tối thiểu mỗi ngày một giờ để đổi mới các khía cạnh vật chất, tinh thần, trí tuệ - là chìa khóa để phát triển Bảy thói quen và nó hoàn toàn nằm phía trong Vòng ảnh hưởng của bạn. Nó là thời gian hội tụ tại góc II cần thiết để hội nhập các thói quen đi vào cuộc đời bạn, để trở thành mẫu có trung tâm nguyên lý của bạn.

Nó cũng là cơ sở của Thắng lợi công cộng hàng ngày. Nó là nguồn bảo đảm bên trong mà bạn cần để rửa cưa trong khía cạnh xã hội/tinh cảm. Nó cho bạn sức mạnh để tập trung vào vòng ảnh hưởng của bạn trong những tình huống tùy thuộc lẫn nhau – để nhìn người khác qua mẫu tâm trạng phong phú, để đánh giá chính xác những bất đồng của họ và để vui mừng trước những thắng lợi của họ. Nó cho bạn cơ sở để hành động với sự hiểu biết chính xác và những giải pháp hiệp đồng Thắng/Thắng, để thực hành các Thói quen 4, 5 và 6 trong thực tế tùy thuộc lẫn nhau.

VÒNG XOẮN ĐI LÊN

Đổi mới là nguyên lý – và quá trình – giúp chúng ta tiến lên trên vòng xoắn đi lên của sự phát triển và thay đổi, của sự tiến bộ không ngừng.

Để có những tiến bộ có ý nghĩa và kiên định dọc theo vòng xoắn tròn ốc này, cần xem xét một mặt khác của đổi mới khi áp dụng nó cho thiên tư duy nhất của con người là chỉ đạo chuyển động đi lên này – lương tâm chúng ta. Nó theo Madame de Staël: “Tiếng nói của lương tâm yếu đến nỗi người ta dễ dàng dập tắt nó nhưng cũng hết sức rõ ràng không thể hiểu lầm nó được.”

Lương tâm làm cho chúng ta cảm nhận được có thích hợp hay không thích hợp với những nguyên lý đúng đắn và nâng chúng ta lên những nguyên lý đó khi nó trong sáng.

Đúng như sự rèn luyện thần kinh và cơ bắp là vấn đề sống còn của những lực sĩ xuất sắc, sự rèn luyện về trí tuệ là tối quan trọng đối với các học giả, sự giáo dục lương tâm là hết sức quan trọng đối với những người tích cực thực sự, những người thành đạt cao. Tuy nhiên giáo dục và rèn luyện lương tâm yêu cầu tập trung lớn hơn, kỹ thuật cân đối hơn và sống lương thiện trước sau như một. Nó yêu cầu thường xuyên say mê văn học truyền cảm, suy nghĩ những tư tưởng cao đẹp và trên hết, sống hòa hợp với tiếng nói của lương tâm.

Giống như thức ăn mặn và thiếu luyện tập có thể có thể làm hỏng các điều kiện của một vận động viên, những cái tục tũn, thô thiển hoặc khiêu dâm có thể nuôi dưỡng một sự đen tối nội tâm làm tê liệt những cảm giác cao hơn của chúng ta.

Dag Hammarskjöld nói:

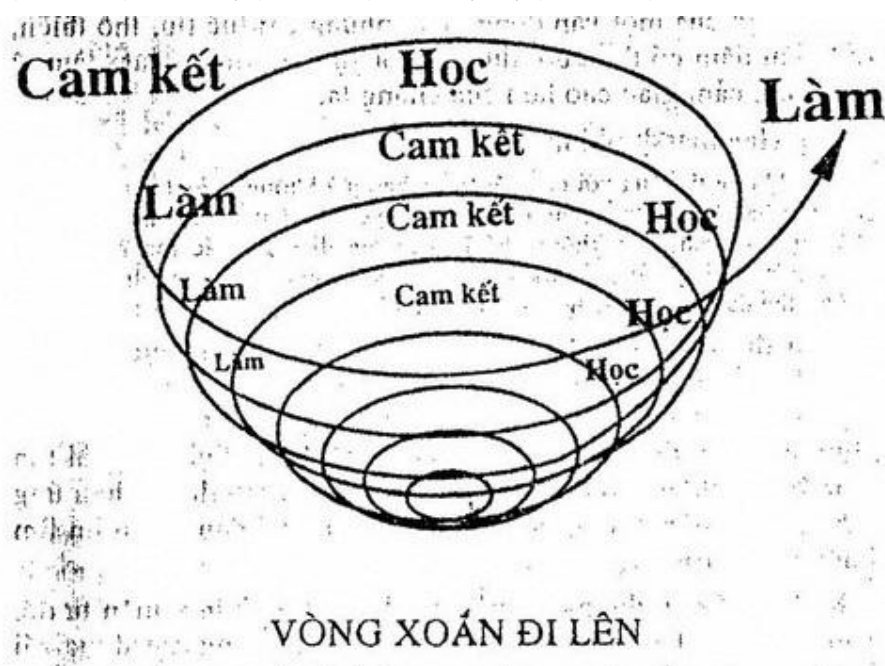
“Bạn không thể đùa với con vật trong bạn mà không hoàn toàn trở thành con vật; bạn không thể dùng những lý thuyết sai lầm mà không đánh mất chân lý của bạn; bạn không thể làm những điều độc ác mà không thể đánh mất sự nhạy cảm của trí tuệ. Người muốn giữ cho vườn mình sạch sẽ không thể dành một miếng đất cho cỏ dại.”

Khi đã tự ý thức được, chúng ta có thể chọn mục đích và nguyên lý để sống, nếu không thì sự trống rỗng sẽ được điền đầy, chúng ta sẽ mất khả năng tự ý thức, và giống như con vật sống quy lụy, chủ yếu để tồn tại và duy trì nòi giống. Những người tồn tại ở mức đó không sống. Họ đang “bị sống”. Họ đang phản ứng mà không biết đến những thiên tư của con người đang nằm im lìm và không phát triển trong họ.

Không có con đường tắt nào để phát triển những thiên tư đó. Qui luật mùa gặt chi phối: Lúc nào chúng ta cũng gặt được cái chúng ta gieo, không hơn, không kém. Qui luật của sự công bằng là bất biến và càng gần với những nguyên lý đúng đắn, chúng ta càng đánh giá đúng cuộc đời hoạt động ra sao, mẫu của chúng ta – những bản đồ lãnh thổ của chúng ta – càng chính xác hơn.

Tôi tin rằng khi chúng ta lớn lên và phát triển trên vòng xoắn đi lên này, chúng ta phải chuyên cần trong quá trình đổi mới bằng cách rèn luyện và tuân theo lương tâm của chúng ta. Một lương tâm được rèn luyện và nâng cao sẽ đẩy chúng ta đi trên con đường của sự tự do cá nhân, của an toàn, khôn ngoan và sức mạnh.

Chuyển động theo vòng xoắn đi lên yêu cầu chúng ta học tập, cam kết và làm trên bình diện ngày càng cao hơn. Chúng ta tự lừa dối mình nếu chúng ta nghĩ rằng một trong ba điều đó đã đủ. Để tiến lên không ngừng, chúng ta phải học, cam kết, làm – học, cam kết, làm – lại học, cam kết, làm nữa.



GỢI Ý ÁP DỤNG

1. Lập một danh sách các hoạt động giúp bạn khỏe mạnh, phù hợp với lối sống của bạn và bạn thích thú.
2. Chọn một hoạt động và ghi nó thành mục tiêu trong phạm vi vai trò cá nhân của bạn trong tuần. Cuối tuần hãy đánh giá thành tích của bạn. Nếu không đạt được mục tiêu, có phải đặt yêu cầu quá cao hay không? Hay bạn thất bại khi hành động đúng với giá trị của bạn?
3. Lập một danh sách tương tự về các hoạt động đổi mới khía cạnh trí tuệ và tinh thần của bạn. Trong phạm vi xã hội – tình cảm, ghi những mối quan hệ mà bạn muốn cải thiện hoặc những hoàn cảnh đặc biệt trong đó Thắng lợi công cộng đạt hiệu quả lớn hơn. Chọn một mẫu ở mỗi lĩnh vực để đạt thành mục tiêu của tuần lễ. Thực hiện và đánh giá.
4. Hãy cam kết viết các hoạt động “rửa cửa” hàng tuần cho các khía cạnh, thực hiện nó và đánh giá thành tích các kết quả.

LẠI TÁC ĐỘNG TỪ TRONG RA NGOÀI

LẠI TÁC ĐỘNG TỪ TRONG RA NGOÀI

Chứa tác động từ trong ta ngoài

Cuộc đời tác động từ ngoài vào trong

Cuộc đời đưa người ta ra khỏi những ngôi nhà ố chuột

*Chúa đưa những ngôi nhà ổ chuột ra khỏi con người,
rồi con người mới đưa mình ra khỏi những ngôi nhà ổ chuột*

Cuộc đời thay đổi con người bằng thay đổi hoàn cảnh

Chúa thay đổi con người rồi mới thay đổi hoàn cảnh

*Cuộc đời thay đổi hành vi con người,
nhưng Chúa có thể thay đổi bản chất của con người.*

EZRA TAFT BENSON

Tôi muốn chia sẻ với các bạn một câu chuyện cá nhân mà tôi cảm thấy nó chứa đựng nội dung chủ yếu của cuốn sách này. Làm như vậy, tôi hy vọng rằng bạn sẽ liên hệ chặt chẽ với những nguyên lý cơ bản trong đó.

Mấy năm trước đây, gia đình chúng tôi đã rời trường đại học nơi tôi giảng dạy đi nghỉ phép để tôi có thì giờ để viết. Chúng tôi sống tròn một năm ở Laie, tại bờ bắc Oahu, Hawaii.

Sau khi ổn định chỗ ở, chúng tôi triển khai một tập quán sống và làm việc không những rất hiệu quả về mặt sản xuất mà còn hết sức thú vị.

Sau buổi sáng sớm chạy nhảy trên bãi biển, chúng tôi cho hai con, chân đất, quần sooc đến trường. Tôi đi đến một ngôi nhà biệt lập cạnh những cánh đồng mía, ở đó tôi có một văn phòng để ngồi viết. Ở đây rất yên tĩnh, rất đẹp, rất tinh khiết – không điện thoại, không hội họp, không có những cuộc hẹn cấp bách.

Văn phòng của tôi ở ngay bên ngoài một trường đại học, và một hôm tôi đang lang thang ở giữa những giá sách ở cuối thư viện nhà trường, tình cờ tôi bắt gặp một quyển sách làm tôi chú ý. Khi tôi mở sách ra, tôi bắt gặp một đoạn đặc biệt đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến phần còn lại của đời tôi.

Tôi đọc đi đọc lại đoạn văn ấy. Về cơ bản, nó chỉ có ý kiến đơn giản là giữa tác nhân kích thích và sự phản ứng có một khe hở hoặc khoảng cách, điều quan trọng đối với sự phát triển và hạnh phúc của chúng ta là chúng ta sử dụng khoảng cách đó như thế nào.

Khó khăn lắm tôi mới hình dung được ý tưởng đó. Mặc dù được nuôi dưỡng bằng triết lý tự quyết định, cách thể hiện ý tưởng đó – “một khe hở giữa tác nhân kích thích và phản ứng” – thật là độc đáo và có sức kích thích, hầu như không tin nổi. Nó gần giống như “mới biết lần đầu” giống như “một cuộc cách mạng nội tại”, “một ý tưởng của thời đại”.

Tôi trầm nghĩ mãi và nó bắt đầu tác động mạnh mẽ đến mẫu của cuộc đời tôi. Như thể tôi là người quan sát sự góp phần của bản thân tôi. Tôi bắt đầu đứng ở khe hở đó nhìn ra phía ngoài, nhìn vào tác nhân kích thích. Tôi mãi mê trong ý nghĩ về sự tự do lựa chọn phản ứng – ngay cả trở thành tác nhân kích thích hoặc ít nhất là ảnh hưởng đến nó, thậm chí chống lại nó.

Chẳng mấy chốc sau đó, như là một phần kết quả của ý tưởng “cách mạng” đó, Sandra và tôi bắt đầu một cuộc trao đổi sâu sắc. Lúc gần trưa tôi chờ Sandra trên chiếc xe Honda 90 cũ màu đỏ cùng với hai cháu đang học mẫu giáo, một cháu ngồi giữa chúng tôi, một cháu ngồi trên đùi trái của tôi, và đi vào đồng mía cạnh văn phòng của tôi. Chúng tôi cho xe chạy chậm chậm khoảng một giờ và nói chuyện với nhau.

Các con chúng tôi hân hoan chờ đón cuộc dạo chơi bằng xe máy này nên không làm ồn. Thình thoảng tôi mới thấy một chiếc xe khác, còn chiếc xe máy của chúng tôi chạy rất êm nên chúng tôi nghe nhau nói dễ dàng. Chúng tôi thường dừng lại ở một bãi biển biệt lập, cho xe đậu lại và đi bộ khoảng 200 mét đến một nơi hẻo lánh, ăn bữa trưa dã ngoại.

Bãi cát và con sông mát lạnh từ đảo chảy ra thu hút hoàn toàn bọn trẻ nên Sandra và tôi có thể tiếp tục cuộc nói chuyện không ngừng. Có lẽ không phải mất quá nhiều tưởng tượng để hình dung trình độ hiểu biết và sự tín nhiệm mà chúng tôi đã đạt được khi đã dành ít nhất hai giờ mỗi ngày, đều đặn suốt trong năm trao đổi sâu sắc với nhau.

Ngay đầu năm, chúng tôi nói về mọi vấn đề thú vị - con người, ý tưởng, sự kiện, các con, tác phẩm của tôi, gia đình chúng tôi ở nhà, kế hoạch tương lai ... Nhưng dần dần, cuộc trao đổi của chúng tôi sâu hơn và chúng tôi càng ngày càng nói nhiều về cuộc sống nội tâm – về sự giáo dục các con, về sự rèn luyện bản thân, về các cảm nghĩ và về sự không tin chắc ở bản thân mình. Khi ngập sâu trong những thông tin đó chúng tôi quan sát chúng và quan sát bản thân mình trong chúng. Chúng tôi bắt đầu sử dụng “khe hở giữa tác nhân

kích thích và phản ứng” đó bằng nhiều cách mới và thú vị, làm cho chúng tôi suy nghĩ phải chương trình hóa mình như thế nào và những chương trình đó phù hợp với cách mình nhìn đời ra sao.

Chúng tôi bắt đầu một cuộc phiêu lưu đầy hứng khởi vào thế giới nội tâm và thấy nó càng hứng khởi, càng quyến rũ, càng hấp dẫn, càng thúc ép, càng đầy ắp những phát hiện và thấu hiểu, nhiều hơn những gì chúng tôi đã biết ở thế giới bên ngoài.

Không phải tất cả đều “ngọt ngào và sáng sủa”. Thịnh thoảng, chúng tôi cũng vấp phải trạng thái thần kinh thô bạo, những sự việc đau khổ, những việc lúng túng, những việc tự bộc lộ - những việc làm cho chúng tôi hết sức cỏi mở và có thể gây tổn thương cho nhau. Và chúng tôi thấy những vấn đề này cần phải được tiếp tục trong nhiều năm nữa. Khi chúng tôi đi sâu hơn, những vấn đề tế nhị, dịu dàng lại phát sinh và chúng tôi cảm thấy được hàn gắn.

Ngay từ đầu, chúng tôi ủng hộ nhau, giúp đỡ nhau, khuyến khích nhau, thấu cảm với nhau để nuôi dưỡng và tạo điều kiện cho những phát hiện nội tâm của nhau.

Dần dần, chúng tôi rút ra hai định luật cơ bản không nói thành lời. Định luật thứ nhất là “không thăm dò”. Ngay khi chúng tôi trình bày những nhược điểm, chúng tôi không hỏi nhau mà chỉ thấu cảm. Thăm dò là quá xúc phạm – nó cũng quá thốc mách và quá lý tính. Chúng tôi đang che dấu mảnh đất mới, khó khăn, dễ sợ và không chắc chắn, nên nó dễ gây nên nỗi sợ hãi và ngờ vực. Chúng tôi muốn che giấu nó càng nhiều càng tốt, nhưng cũng tăng sự tôn trọng nhu cầu cho phép bộc lộ với nhau khi thời gian đến.

Định luật cơ bản thứ hai là khi bị tổn thương quá nhiều, khi cảm thấy đau đớn, thì chúng tôi bỏ qua ngày đó, hôm sau mới tiếp tục hoặc chờ đến khi người đưa vấn đề ra sẵn sàng tiếp tục. Chúng tôi chấp nhận những ngày thả lỏng đó dù biết rằng chúng tôi vẫn muốn đối phó với chúng. Nhưng, bởi vì chúng tôi có thời gian và hoàn cảnh để làm việc đó, và bởi vì chúng tôi quá kích động khi quan sát tình trạng rắc rối của chúng tôi và để trường thành lên bên trong cuộc hôn nhân của chúng tôi, nên chúng tôi chỉ biết chờ đợi, hy vọng rằng sớm muộn cũng sẽ giải quyết được những ngày trống vắng đó và chấm dứt chúng.

Cái khó nhất và cuối cùng lại là có hiệu quả nhất trong loại giao tiếp này là khi tình trạng bị tổn thương của tôi và Sandra có liên quan đến nhau. Rồi, do tình trạng rắc rối chủ quan của chúng tôi, chúng tôi thấy rằng khe hở giữa tác nhân kích thích và phản ứng không còn ở đó lâu nữa. Một ít cảm nghĩ xấu nổi lên. Nhưng do khác khao sâu sắc và đã nhất trí ngầm ngầm với nhau, chúng tôi lại tiếp tục từ nơi chúng tôi đã dừng lại lần trước và giải quyết cảm nghĩ đó cho đến khi chúng được giải quyết.

Một trong những lần khó khăn đó là phải giải quyết một xu hướng cơ bản trong cá tính của tôi. Bố tôi là con người hướng nội, rất kín đáo, rất cẩn thận. Mẹ tôi lại rất chan hòa, rất cỏi mở, rất thoải mái. Tôi thấy trong tôi có cả hai khuynh hướng đó, và khi tôi cảm thấy không yên ổn, tôi có xu hướng hướng nội như bố tôi. Tôi sống với nội tâm và thận trọng quan sát.

Sandra giống mẹ tôi hơn – chan hòa, chính xác, thoải mái. Qua nhiều năm, nhiều sự việc, tôi cảm thấy sự cỏi mở của vợ tôi là không thích hợp và cô ấy cũng cảm thấy sự dè dặt của tôi là không thỏa đáng, cả hai đều có tính xã hội, nhưng tôi lại là một cá nhân riêng lẻ vì tôi vô cảm trước tình cảm của người khác. Tất cả những phát hiện này và nhiều phát hiện khác là do nhiều lần trò chuyện sâu sắc đó giữa chúng tôi mà có. Tôi bắt đầu coi trọng những nhận xét sâu sắc của Sandra, sự khôn ngoan của cô ấy và cách cô giúp tôi để trở thành một con người cỏi mở hơn, truyền cảm hơn, nhạy cảm hơn, chan hòa hơn.

Một cái khó nữa là tôi phải đối mặt với cái “cổ chấp” của Sandra làm tôi buồn phiền trong nhiều năm. Hình như cô ấy có nỗi ám ảnh về phụ tùng máy lạnh mà tôi không sao hiểu nổi. Cô cũng không nghĩ đến mua phụ tùng nhãn hiệu khác, ngay cả khi ngân quỹ của gia đình đã teo lại, cô cũng cứ nằng nặc bắt tôi lái xe đến “thành phố lớn” cách 50 dặm để mua phụ tùng máy lạnh chỉ vì không có người lái buồn nào trong thị trấn trường đại học nhỏ bé của chúng tôi đem về bán vào lúc ấy cả.

Việc này làm tôi hết sức bối rối. May thay, mọi việc đã ổn thỏa vào lúc mua được một bộ phụ tùng. Nhưng lúc đó, hình như có một tác nhân kích thích dẫn đến một sự phản ứng gay gắt. Điều phát sinh đặc biệt này là tượng trưng cho tất cả những suy nghĩ phi lý và làm nảy sinh trong tôi toàn những cảm giác tiêu cực.

Tôi thường dựa vào hành vi riêng tư loạn chức năng của tôi. Tôi cho rằng cách duy nhất mà tôi có thể dùng để đối phó là không làm gì cả, nếu không tôi sẽ mất bình tĩnh và nói những điều không nên nói. Có những lúc tôi lỡ lời, nói những điều tiêu cực, tôi phải quay lại xin lỗi.

Điều làm tôi buồn phiền nhất không phải là cô ấy thích máy lạnh mà là cô ấy cứ nằng nặc hỏi tại sao tôi lại coi những lời nói bảo vệ máy lạnh là phi lý, không biện hộ được trên thực tế là không có căn cứ. Nếu cô ấy đồng ý rằng phản ứng của cô ấy là phi lý và hoàn toàn cảm tính thì tôi nghĩ rằng tôi có thể chấp nhận được. Nhưng sự giải thích của cô ấy làm tôi rối tung lên.

Lúc ấy là vào đầu mùa xuân, khi xảy ra vấn đề tủ lạnh. Tất cả mọi giao tiếp trước đó đã chuẩn bị tư tưởng cho chúng tôi. Những định luật ngầm đã được thiết lập vững chắc – không thăm dò, và bỏ mặc nếu nó làm cho người này hoặc người kia hoặc cả hai đau đớn.

Tôi không thể quên cái ngày tôi nói hết những điều đó. Hôm đó chúng tôi không dừng lại trên bãi biển, chúng tôi vẫn tiếp tục đi qua cánh đồng mía có lẽ vì chúng tôi không muốn nhìn vào mắt nhau. Có quá nhiều chuyện tâm lý và quá nhiều cảm nghĩ xấu kết hợp với vấn đề này, ngấm ngấm từ lâu. Tôi không bao giờ phê phán quá đáng sợ phá vỡ quan hệ, nhưng khi đã cố nuôi dưỡng một mối quan hệ hòa hợp tốt đẹp thì mọi vấn đề bất hòa đều quan trọng.

Sandra và tôi đều rất ngạc nhiên về những gì chúng tôi đã học được qua tác động lẫn nhau. Thật sự là hiệp đồng. Hình như lần đầu tiên Sandra tự học được các lý lẽ về cái gọi là “sự cố chấp”. Cô ấy bắt đầu nói về bố mình. Ông đã làm một giáo viên lịch sử tại một trường cao đẳng, đã phải đi dạy thêm trong nhiều năm, và để cho đủ tiền ăn đến cuối tháng, phải đi buôn bán phụ tùng. Do làm ăn sa sút, cụ phải qua những lúc kinh tế hết sức khó khăn và cái duy nhất giúp ông đứng được trong kinh doanh trong suốt thời kỳ đó là buôn bán máy lạnh.

Sandra có một mối quan hệ sâu sắc và ngọt ngào không bình thường với bố mình. Khi ông đi làm về sau một ngày mệt mỏi, ông thường nằm dài trên giường, Sandra bóp chân cho ông và hát cho ông nghe. Đó là một thời kỳ đẹp đẽ, hầu như ngày nào hai bố con cũng vui thú cùng nhau trong nhiều năm. Ông cũng thẳng thắn nói với con những nỗi quan tâm lo lắng của mình trong việc làm ăn, chia sẻ với con sự đánh giá cao của mình đối với máy lạnh đã đem lại cho ông nguồn vốn làm ăn, do đó mới qua được khó khăn.

Sự giao tiếp này giữa ông bố và con gái diễn ra một cách thoải mái nhất trong suốt một thời gian dài thì một kịch bản mạnh mẽ nhất đã xảy ra. Trong những lần thư giãn đó, không còn sự phản ứng nào nữa và mọi loại hình ảnh và ý nghĩ đều ăn sâu vào tiềm thức. Có lẽ Sandra đã quên tất cả những cái đó cho đến khi sự an toàn của cái năm giao tiếp ấy biến đi cũng rất tự nhiên và thoải mái.

Sandra nhìn thấy một cách sâu sắc nội tâm mình và nguồn gốc tình cảm của những cảm nhận của mình về máy lạnh. Tôi cũng thu được sự hiểu biết sâu sắc và một sự kính trọng ở mức hoàn toàn mới. Tôi nhận thức được rằng Sandra không nói về các phụ tùng, cô ấy nói về bố mình, về sự trung thành – sự trung thành đối với nhu cầu của bố.

Tôi nhớ rằng, hôm đó, cả hai chúng tôi đều đã khóc, không phải vì đã thấu hiểu được vấn đề, mà là vì lòng kính trọng nhau đã tăng lên. Chúng tôi phát hiện ra rằng ngay cả những điều có vẻ bình thường cũng có nguồn gốc tình cảm sâu xa. Chỉ giải quyết trên bề mặt của sự vật mà không nhìn các vấn đề sâu xa hơn, tế nhị hơn là dẫm đạp lên mảnh đất thiêng liêng của trái tim người khác.

Những tháng đó đã đưa lại kết quả rực rỡ. Sự giao tiếp của chúng tôi trở nên mạnh mẽ đến mức chúng tôi gần như nắm được ngay ý nghĩ của nhau. Rồi Hawaii, chúng tôi quyết định vẫn tiếp tục làm như vậy. Từ đó trong nhiều năm, chúng tôi vẫn đều đặn đi trên chiếc xe máy Honda, hoặc trong ô tô nếu thời tiết xấu, nói chuyện với nhau. Chúng tôi cảm thấy chìa khóa để duy trì tình yêu là nói chuyện, đặc biệt nói về những cảm nghĩ. Chúng tôi cố gắng nói chuyện với nhau nhiều lần trong ngày, cả khi đi du lịch. Những câu chuyện đụng chạm đến cơ sở gia đình – lối đi vào tất cả, hạnh phúc, an toàn và giá trị nó đại diện.

Thomas Wolfe đã nhầm. Bạn vẫn *có thể* quay trở về nhà – nếu gia đình của bạn là mối quan hệ quý giá, một tình bạn quý giá.

NHIỀU THỂ HỆ SỐNG VỚI NHAU

Khi Sandra và tôi phát hiện ra cái năm kỳ diệu đó, khả năng sử dụng rộng rãi khoảng trống giữa tác nhân kích thích và phản ứng, khả năng rèn luyện những thiên tư riêng của con người đã đem lại cho chúng tôi năng lực đi từ nội tâm ra ngoài.

Chúng tôi đã thử tiếp cận từ trong ra ngoài. Chúng tôi yêu nhau, và chúng tôi đã thử tác động vào những bất đồng của chúng tôi bằng cách làm chủ thái độ và hành vi mình, bằng cách thực hành những kỹ thuật có ích của tác động qua lại giữa con người với nhau. Nhưng băng dính và aspirin tồn tại quá lâu, các vấn đề cơ bản cứ dai dẳng mãi cho đến khi chúng tôi tác động và giao tiếp với nhau ở bình diện các mẫu cơ bản của chúng tôi.

Khi chúng tôi bắt đầu hành động từ trong ra ngoài, chúng tôi xây dựng được sự tín nhiệm lẫn nhau và thắng thắn với nhau và giải quyết các vấn đề bất đồng loạn chức năng một cách sâu sắc và bền vững, điều không bao giờ có khi hành động từ ngoài vào trong. Những kết quả ngọt ngào – mối quan hệ Thắng/Thắng phong phú, một sự hiểu biết sâu sắc, và một sự hiệp đồng kỳ diệu lớn lên từ những cơ sở mà chúng tôi đã nuôi dưỡng khi xem xét các chương trình của chúng tôi, viết lại kịch bản cho bản thân và điều chỉnh cuộc sống của chúng tôi để có thể tạo ra cho những hoạt động giao tiếp sâu sắc với người khác trong góc II quan trọng.

Và còn có những kết quả khác. Chúng ta có thể nhìn thấy ở trình độ sâu hơn nhiều rằng cuộc sống của chúng ta chịu ảnh hưởng của bố mẹ ta mạnh mẽ như thế nào thì cuộc sống con cái chúng ta cũng bị chúng ta nhào nặn như thế, thường bằng những cách mà thoát đều chúng ta không nhận ra được. Hiểu được khả năng tạo ra kịch bản trong cuộc sống của chúng ta, chúng ta cảm thấy một khát khao mới làm mọi cái có thể làm được để bảo đảm rằng những gì chúng ta truyền lại cho thế hệ con cháu, cả bằng lời giáo huấn và bằng việc làm gương đều dựa trên những nguyên lý đúng đắn.

Trong quyển sách này tôi đã đặc biệt lưu ý đến những kịch bản chúng ta nhận được và muốn thay đổi một cách tích cực. Nhưng khi chúng ta xem xét một cách cẩn thận việc tạo kịch bản của chúng ta, nhiều người trong chúng ta đã bắt đầu nhìn thấy những kịch bản đẹp, những kịch bản tích cực đến với chúng ta và chúng ta chấp nhận một cách mù quáng. Khả năng tự nhận thức thực sự đã giúp chúng ta đánh giá những kịch bản đó và đánh giá những kịch bản đã đến trước chúng ta và nuôi dưỡng chúng ta trong cách sống lấy nguyên lý làm cơ sở, phản ánh lên chúng ta không những bản chất hiện tại của chúng ta mà cả cái mà chúng ta có thể trở thành.

Có một sức mạnh huyền ảo trong một gia đình vững chắc có nhiều thế hệ đang sống. Một gia đình tùy thuộc lẫn nhau một cách có hiệu quả bao gồm con cái, cha mẹ, ông bà, chú bác cô dì, anh em con chú con bác có thể là một nguồn sức mạnh giúp cho mọi người có ý thức họ là ai, họ từ đâu đến và họ ủng hộ cái gì?

Thật là hạnh phúc cho những đứa bé có khả năng xác định mình trong “bộ lạc”, cảm thấy có nhiều người biết mình, ngay cả khi mọi người ở rải rác khắp nước. Và điều này rất hữu ích khi bạn chèo chống nuôi dưỡng gia đình bạn. Nếu một đứa con bạn gặp khó khăn và không thể liên hệ thực sự với bạn vào một lúc nào đó trong cuộc đời của nó, thì nó có thể liên hệ với anh chị nó, những người này có thể trở thành đại diện của bố hoặc mẹ, một cổ vắn dày kinh nghiệm hoặc một chỗ dựa chính cho một giai đoạn.

Ông bà bao giờ cũng hết sức quan tâm đến các cháu của mình như là những người đáng quý nhất trong cuộc đời này. Các cụ là những tấm gương xã hội diệu kỳ! Mẹ tôi là như vậy. Ngay cả giờ đây, ở tuổi 80, cụ vẫn quan tâm sâu sắc đến từng đứa con cháu. Cụ viết cho chúng những lá thư đậm đà tình yêu. Tôi đã khóc khi đọc thư của cụ trên máy bay. Tôi có thể gọi tên cụ đêm nay và biết rằng cụ sẽ nói “Stephen, mẹ muốn con biết mẹ yêu con chừng nào và mẹ nghĩ con thực sự là kỳ diệu”. Lúc nào cụ cũng xác nhận điều đó.

Một gia đình bền vững có nhiều thế hệ đang sống là một mối quan hệ tùy thuộc lẫn nhau tiềm tàng có hiệu quả nhất, có tính bù đắp nhất, thỏa mãn nhất. Và nhiều người cảm thấy tầm quan trọng của mối quan hệ này. Hãy xem xét sự quyến rũ mà tất cả chúng ta đều có với *Cội nguồn* cách đây mấy năm. Mỗi một chúng ta đều có cội nguồn và có khả năng tìm được cội nguồn, xác định được tổ tiên chúng ta.

Động lực cao nhất và mạnh nhất thúc đẩy chúng ta làm việc đó không chỉ vì bản thân chúng ta, mà vì *con cháu* của chúng ta, vì hậu thế của nhân loại. Như có người đã nhận xét: “Chỉ có hai cái bền vững mà chúng ta có thể để lại cho con cái chúng ta, một là cội nguồn, một là đôi cánh”.

TRỞ THÀNH NGƯỜI CHUYÊN TIẾP

Trong tất cả mọi cái, tôi tin rằng để lại “đôi cánh” cho con cái chúng ta và cho những người khác có nghĩa là truyền cho họ sức mạnh để vượt lên kịch bản tiêu cực đã xảy ra với chúng ta. Có nghĩa là xảy ra cái mà bạn tôi và cộng tác viên của tôi, tiến sĩ Terry Warmer gọi là “một chuyển tiếp”. Thay cho việc chuyển giao

những kịch bản này cho thể hệ tiếp theo, chúng ta có thể thay đổi chúng. Và chúng ta có thể làm điều đó bằng cách xây dựng các mối quan hệ trong quá trình.

Nếu bố mẹ bạn la mắng bạn lúc bạn là đứa bé, thì không có nghĩa là bạn phải la mắng con cái bạn. Tuy vậy có đầy đủ bằng chứng để chỉ ra rằng bạn có xu hướng sống lại kịch bản đó. Nhưng, vì bạn là tích cực, bạn có thể viết lại kịch bản. Bạn có thể chọn, không những không la mắng con bạn, mà khẳng định chúng, tạo lại kịch bản cho chúng bằng những phương pháp tích cực.

Bạn có thể viết kịch bản trong bản tuyên bố nhiệm vụ cá nhân và trong trí óc và con tim bạn. Bạn có thể hình dung cách sống của bạn hòa hợp với bản công bố nhiệm vụ đó trong Thắng lợi riêng tư hàng ngày. Bạn có thể thương yêu và tha lỗi cho bố mẹ bạn, và nếu các cụ còn sống, xây dựng mối quan hệ tích cực với các cụ bằng cách tìm hiểu.

Một xu hướng đi qua gia đình bạn nhiều thế hệ nay có thể dừng lại với bạn. Bạn là người chuyển tiếp, là cầu nối giữa quá khứ và tương lai. Và sự thay đổi của bạn ảnh hưởng đến nhiều, rất nhiều dòng chảy của cuộc sống.

Một người chuyển tiếp đầy sinh lực của thế kỷ 20, Anwar Sadat, đã để lại cho chúng ta sự am hiểu về bản chất của sự thay đổi như là một phần di sản của ông. Sadat đứng giữa một quá khứ để tạo nên “một bức tường nghi ngờ, sợ hãi, thù ghét và hiểu nhầm to lớn”, giữa người Ả-rập và người Ixraen, và một tương lai trong đó sự xung đột tăng lên và sự cô lập hình như không thể tránh được. Nhưng cố gắng thương lượng đều bị phản đối ở mọi cấp, đến cả những nghi thức, những thủ tục, đến cả một dấu chấm, dấu phẩy không quan trọng trong văn bản các hiệp định được đưa ra.

Trong lúc những người khác cố gắng giải quyết tình hình căng thẳng trên ngọn thì Sadat rút kinh nghiệm trong khi bị giam giữ ở xà lim cấm cô, giải quyết vấn đề từ gốc. Làm như vậy, ông đã thay đổi dòng lịch sử của hàng triệu người.

Ông ghi trong tự truyện của mình:

“Rồi, gần như vô ý thức, tôi đã đến được với sức mạnh nội tại, sức mạnh mà tôi đã phát triển trong xà lim số 54 của nhà lao trung ương Cairo – một sức mạnh gọi là tài năng hay khả năng thay đổi. Tôi thấy rằng tôi đứng trước một tình thế hết sức phức tạp và không hy vọng thay đổi chừng nào tôi được trang bị những khả năng tâm lý và tinh thần cần thiết. Sự suy ngẫm của tôi và cuộc đời, và bản chất của con người ở nơi biệt lập đó đã dạy tôi rằng nếu con người không thay đổi được cơ cấu tư tưởng của mình thì không bao giờ thay đổi được thực tế và do đó không bao giờ tiến bộ”.

Sự thay đổi – sự thay đổi thực sự - là đi từ trong ra ngoài. Nó không đến từ việc giải quyết hời hợt hành vi và thái độ với những kỹ thuật đạo đức nhân cách có tác dụng tức thời. Nó đến từ việc tác động vào gốc rễ - cơ cấu của tư tưởng, những mẫu cơ bản chủ yếu xác định tính cách của chúng ta và tạo nên thấu kính qua đó chúng ta nhìn cuộc đời. Amiel nói:

“Chân lý đạo đức có thể được thai nghén từ trong tư tưởng. Người ta có thể cảm nhận được nó. Người ta có thể thực hiện được nó. Nhưng chân lý đạo đức có thể thâm nhập và được tiếp nhận bằng tất cả các con đường này, tuy thế, vẫn thoát khỏi chúng ta. Bên dưới ý thức, là bản thân chúng ta, là xương thịt chúng ta, là bản chất chúng ta. Chỉ có chân lý nào đã đi vào được chốn sâu thẳm đó đã trở thành chúng ta, trở thành cuộc đời chúng ta, trở thành cuộc đời chúng ta một cách tự phát và không tự nguyện cũng như tự nguyện, vô ý thức cũng như có ý thức mới thực là cuộc sống của chúng ta, tức là mới trở thành cái gì đó hơn là một đặc tính. Chúng ta còn có thể phân biệt được một khoảng cách giữa chân lý và chúng ta, thì ta vẫn ở bên ngoài nó. Tư tưởng, cảm giác, khát vọng hoặc ý thức về cuộc sống hoàn toàn không phải là cuộc sống. Trở thành siêu phàm mới là mục đích của cuộc sống. Rồi chân lý chỉ có thể nói là của chúng ta khi nó không còn khả năng mất đi nữa. Nó không ở lâu ngoài chúng ta, nó cũng không ở trong chúng ta mà chúng ta là nó và nó là chúng ta.”

Đạt được sự *thống nhất* – sự hòa hợp – với bản thân, với những con người ta yêu mến, với bạn bè, đồng nghiệp là kết quả tốt đẹp nhất của Bảy thói quen. Đa số chúng ta đã được nếm quả ngọt này của sự thống nhất thực sự lần này lần khác trong quá khứ và cũng đã nếm vị đắng và nỗi cô đơn của sự chia rẽ - và chúng ta đều hiểu rằng sự thống nhất là quý giá mà cũng mong manh biết bao!

Rõ ràng xây dựng một tính cách chính trực trọn vẹn và sống cuộc sống của tình yêu và phục vụ, tạo nên sự thống nhất như vậy không phải là dễ dàng. Nó không phải là một việc làm chóng vánh. Nhưng có khả năng làm được. Nó bắt đầu bằng khát vọng tập trung cuộc sống của chúng ta vào những nguyên lý đúng đắn, phá vỡ các mẫu do các trung tâm khác tạo nên và những vùng đất tốt của thói quen không có giá trị.

Đôi khi, ta phạm sai lầm, chúng ta cảm thấy lúng túng. Nhưng nếu chúng ta bắt đầu với những Thắng lợi riêng tư hàng ngày và tác động từ trong ra ngoài, kết quả chắc chắn sẽ đến. Cũng như khi ta gieo hạt giống,

kiên trì làm cỏ và nuôi dưỡng hạt giống, chúng ta bắt đầu cảm thấy sự hứng khởi của sự tăng trưởng thực sự và cuối cùng được nếm quả ngọt không gì so sánh được của một cuộc đời vừa ý và thành đạt.

Tôi lại trích dẫn Emerson: “Cái gì mà chúng ta kiên trì làm cũng trở nên dễ dàng hơn – không phải là bản chất công việc đã thay đổi mà là khả năng làm công việc đó của chúng ta đã tăng lên”.

Bằng cách tập trung cuộc sống của chúng ta vào những nguyên lý đúng đắn và tạo nên một tiêu điểm cân đối giữa làm và tăng khả năng làm của chúng ta, chúng ta có thể tạo nên cuộc sống thành đạt, có ích và yên bình cho bản thân và cho hậu thế của chúng ta.

Một ghi chú cá nhân

Để kết thúc cuốn sách này, tôi muốn chia sẻ với các bạn niềm tin vững chắc của cá nhân tôi vào những gì mà tôi tin là nguồn gốc của các nguyên lý đúng đắn. Tôi tin rằng những nguyên lý đúng đắn là những định luật tự nhiên, và Chúa trời, Đấng Tạo hóa và Cha của tất cả chúng ta là nguồn gốc của những nguyên lý đó và cũng là nguồn gốc của lương tâm chúng ta. Tôi tin rằng tùy trình độ sống theo lương tâm được truyền cho đó, con người sẽ trưởng thành và hoàn thiện bản chất của mình; còn nếu họ không sống theo những lương tâm đó, họ sẽ không vượt lên khỏi trình độ con vật.

Tôi tin rằng có những phần của bản chất của con người không một luật pháp nào, một nền giáo dục nào với tới được, nhưng lại cần đến quyền lực của chúa trời để giải quyết. Tôi tin rằng là những con người, chúng ta không thể tránh khỏi những khiếm khuyết. Nhưng theo mức độ chúng ta ghép mình vào những nguyên lý đúng đắn, những thiên tư thiêng liêng sẽ được giải phóng trong bản chất của sự sáng tạo ra chúng ta. Khi đó, nói theo Teilhard de Chartin: “Chúng ta không phải là những sinh vật người có một cuộc sống thần thánh. Chúng ta là những sinh vật thần thánh có cuộc sống người”.

Bản thân tôi đã đấu tranh rất nhiều với những gì tôi chia sẻ với các bạn trong cuốn sách này. Cuộc đấu tranh là đáng giá và thu được kết quả. Nó làm cho cuộc sống của tôi có ý nghĩa và cho tôi khả năng yêu thương, phục vụ và cố gắng hơn nữa.

Lần nữa, T.S.Eliot lại diễn đạt rất đẹp sự phát hiện và niềm tin vững chắc của cá nhân tôi: “Chúng ta không được ngừng tìm kiếm và mục đích của tất cả những công trình tìm kiếm của chúng ta là đi đến nơi chúng ta bắt đầu và biết được điểm xuất phát lần đầu tiên”.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC A

????????????????????????????????????

PHỤ LỤC B

MỘT NGÀY CỦA GÓC PHẦN TƯ THỨ II Ở VĂN PHÒNG

Bài tập và phân tích sau đây nhằm giúp các bạn thấy được ảnh hưởng của mẫu góc phần tư thứ II trong công việc kinh doanh ở trình độ hết sức thực tế.

Giả sử bạn là giám đốc tiếp thị của một hãng dược phẩm lớn. Bạn sắp bắt đầu một ngày bình thường ở văn phòng, bạn nhìn vào các hạng mục công việc của ngày hôm ấy, bạn ước tính thời gian cho mỗi hạng mục.

Danh sách các hạng mục không sắp xếp theo thứ tự ưu tiên như sau:

1. Bạn muốn ăn trưa với tổng giám đốc (1 – 1,5 giờ)
2. Bạn được báo ngày hôm trước chuẩn bị ngân sách truyền thông cho năm sau (2 hoặc 3 ngày)
3. Hồ sơ ĐẾN của bạn tràn ngập, lần át hồ sơ ĐI (1 – 1,5 giờ)
4. Bạn cần nói chuyện với giám đốc bán hàng về việc bán hàng tháng trước; văn phòng ông ta ở dưới phòng họp (4 giờ)
5. Bạn có nhiều hạng mục thư tín mà thư ký của bạn bảo là cấp bách.

6. Bạn muốn đọc hết các tạp chí y học sắp trên bàn bạn.
7. Bạn cần chuẩn bị giới thiệu trong cuộc họp bán hàng vào tháng sau (2 giờ)
8. Có dư luận về sản xuất X cuối cùng không qua kiểm tra chất lượng.
9. Có người ở FDA muốn bạn gọi điện lại về sản phẩm X (0,5 giờ)
10. Có cuộc họp vào lúc 2 giờ chiều, với ban chấp hành, nhưng bạn không biết về vấn đề gì (1 giờ)

8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Để ít phút sử dụng điều bạn đã học trong các Thói quen 1, 2, 3 sẽ giúp bạn lập được một thời gian biểu hợp lý.

Khi yêu cầu bạn đặt kế hoạch cho một ngày, tôi đã mặc nhiên loại trừ khung cảnh rộng hơn của tuần lễ, rất cơ bản trong của công việc quản lý thời gian thể hệ thứ tư. Nhưng bạn sẽ thấy được sức mạnh của góc II, mẫu có trung tâm nguyên lý ngay cả trong khung cảnh của một giai đoạn 9 tiếng đồng hồ.

Khá rõ ràng là phần lớn những hạng trên danh mục trên đều là các hoạt động trong góc I. Ngoài hạng mục số 6 – đọc tạp chí y học – những hạng mục khác vừa quan trọng vừa khẩn cấp.

Nếu bạn là người quản lý thời gian thể hệ thứ ba, sử dụng các giá trị và mục tiêu được ưu tiên, bạn có một cái khung để quyết định lập thời gian biểu và có lẽ bạn nên ghi các chữ cái A, b hoặc C cạnh mỗi hạng mục, sau đó là 1, 2, 3 dưới A, B, C. Bạn cũng nên xem xét các tình huống như những người khác có liên quan đã sẵn sàng chưa, thời gian hợp lý để ăn trưa. Sau cùng, trên cơ sở những yếu tố đó, bạn lập thời gian biểu hàng ngày.

Nhiều nhà quản lý thời gian thể hệ thứ ba đã làm bài tập này đúng như tôi vừa tả. Họ lập thời gian biểu khi họ làm việc gì và dựa vào những nhiệm vụ đã qui định và xác định rõ ràng, họ hoàn thành hoặc ít nhất là bắt đầu các hạng mục của ngày đó và để các hạng mục còn lại vào ngày hôm sau hoặc một thời gian khác.

Thí dụ, nhiều người cho biết họ sử dụng thời gian từ 8 giờ đến 9 giờ để tìm biết chính xác chương trình làm việc của cuộc họp ban chấp hành có gì để chuẩn bị, để đặt bữa ăn trưa với tổng giám đốc, và gọi điện trả lời cho FDA. Họ thường dự tính dành một hai giờ tiếp theo để nói chuyện với giám đốc bán hàng, giải quyết các thư từ quan trọng và cấp bách hơn và điều tra dư luận về mẻ cuối cùng của sản phẩm X không qua kiểm tra chất lượng sản phẩm. Phần thời gian còn lại của buổi sáng hôm đó là để chuẩn bị bữa ăn trưa với tổng giám đốc và/hoặc chuẩn bị cuộc họp ban chấp hành vào lúc hai giờ chiều hoặc giải quyết những vấn đề đã rõ ràng liên quan đến sản phẩm X và việc bán hàng tháng trước.

Sau bữa ăn trưa, buổi chiều thường được sử dụng cho những việc ghi trong thời gian biểu chưa hoàn thành và/hoặc cố gắng hoàn thành những thư từ quan trọng và cấp bách, xử lý một số công văn trong tập công văn. Đến quá đầy, và giải quyết những hạng mục quan trọng và cấp bách khác có thể xảy ra trong ngày. Đa số cảm thấy chuẩn bị cho ngân sách truyền thông năm sau và chuẩn bị cho cuộc họp bán hàng tháng sau có thể lùi lại một ngày khác không có nhiều hạng mục ở góc I như vậy. Cả hai rõ ràng là những hoạt động của góc II, phải giải quyết qua suy nghĩ đòi hỏi có kế hoạch. Các tạp chí y học cũng được xếp sang một bên vì rõ ràng nó ở góc II và có thể ít quan trọng hơn hai vấn đề của góc II vừa nói.

Đây là cách suy nghĩ của những người quản lý thời gian thể hệ thứ ba mặc dù họ có thể thay đổi khi họ làm.

Bạn sẽ dùng cách tiếp cận nào khi bạn lập thời gian biểu cho những hạng mục này? Có giống tiếp cận thể hệ thứ ba không? Hãy sử dụng góc II, tiếp cận thể hệ thứ tư? (Tham khảo Ma trận quản lý thời gian ở phần trên?)

Tiếp cận góc phần tư thứ II

Hãy xem qua các hạng mục trên danh mục sử dụng góc II. Đây chỉ là một kịch bản có thể có. Có thể tạo ra các kịch bản khác cũng thích hợp với mẫu của góc II, nhưng kịch bản này minh họa được lối suy nghĩ mà nó biểu hiện.

Là một người quản lý góc II, bạn thừa nhận rằng phần lớn các hoạt động P đều ở góc I và phần lớn các hoạt động PC đều ở góc II. Bạn biết rằng cách duy nhất để quản lý được góc I là hết sức chú ý đến góc II, chủ yếu bằng cách tác động vào thời cơ và phòng ngừa và phải can đảm nói “không” với các góc III và IV.

CUỘC HỌP BAN CHẤP HÀNH VÀO LÚC 2 GIỜ CHIỀU. Chúng ta cho rằng cuộc họp ban chấp hành vào lúc 2 giờ chiều không có một chương trình nghị sự cho các ủy viên tham dự, hoặc bạn không thấy chương trình nghị sự cho đến khi bạn đến dự cuộc họp. Điều này không có gì bất thường. Kết quả là người ta đến cuộc họp không chuẩn bị, “gặp đâu nói đấy”. Những cuộc họp như vậy thường là lộn xộn và tập trung chủ yếu vào các vấn đề của góc I, vừa quan trọng vừa cấp bách, và quanh nó có rất nhiều điểm chưa biết. Những cuộc họp như thế thường mất nhiều thời gian và kết quả thấp và thường là chỉ hơn một hành động vị kỷ của ủy viên ban chấp hành chút ít.

Trong phần nhiều các cuộc họp, các hạng mục của góc II thường được xếp là “những việc khác”. Bởi vì công việc được kéo dài sử dụng hết thời gian cho phép được hoàn tất phù hợp với Luật Parkinson, nên thường không có thời gian để thảo luận chúng. Nếu có người ta cũng bị công việc ở góc I làm cho mệt mỏi, không có hoặc có ít sức lực để bàn đến chúng.

Cho nên, bạn có thể di chuyển sang góc II; Trước hết bạn phải nắm được chương trình làm việc để trình bày trước cuộc họp sự đánh giá lạc quan của bạn. Bạn cũng có thể mất một hai giờ buổi sáng để trình bày dù bạn chỉ được phép vài phút kích thích mọi người nghe bạn vào cuộc họp sau, được chuẩn bị kỹ hơn. Lần này bạn nên tập trung vào tầm quan trọng của việc lúc nào cũng phải có một mục tiêu cụ thể cho mỗi cuộc họp và một chương trình làm việc cuối cùng sẽ do ông chủ tịch ban chấp hành triển khai, tập trung trước hết vào các vấn đề của góc II. Những vấn đề này thường yêu cầu suy nghĩ sáng tạo hơn là các vấn đề ở góc I, thường liên quan đến suy nghĩ máy móc hơn.

Bạn cũng nên nhấn mạnh vào tầm quan trọng phân phát các biên bản ngay sau cuộc họp, xác định nhiệm vụ được giao và thời gian hoàn thành. Những hạng mục này sẽ được đưa vào chương trình làm việc của các cuộc họp sau, những chương trình này sẽ được gửi trước cho các ủy viên ban chấp hành để có thời gian chuẩn bị thảo luận.

Bây giờ, nhìn vào một hạng mục phải làm trên thời gian biểu – cuộc họp ban chấp hành lúc hai giờ chiều – qua hệ tham chiếu của góc II. Việc này yêu cầu tính tích cực ở trình độ cao, kể cả lòng can đảm để yêu cầu ghi các hạng mục hàng đầu vào thời gian biểu. Nó cũng yêu cầu sự quan tâm để tránh không khí căng thẳng thường bao phủ các cuộc họp hội nghị ban chấp hành.

Hầu hết các hạng mục trong danh sách đều có thể tiếp cận được với các suy nghĩ của góc II, có lẽ trừ cú điện thoại của FDA.

TRẢ LỜI ĐIỆN THOẠI CỦA FDA.